

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Antti Pasanen
TYÖNTEKIJÖIDEN KÄSITYKSIÄ ALAISTAIDOISTA

Opinnäytetyö
Joulukuu 2017

**OPINNÄYTETYÖ****Joulukuu 2017****Johtamisen ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma
Tradenomi, ylempi amk****Karjalankatu 3
80220 JOENSUU
013 260600****Tekijä**

Antti Pasanen

Nimeke

Työntekijöiden käsityksiä alaistaidoista

Toimeksiantaja

OP-Prosessipalvelut Oy

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa millaisia käsityksiä työntekijöillä on alaistaidoista ja kuinka alaistaitoja voisi kehittää työyhteisössämme. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa esimiehille apuväline alaistaitoihin liittyen esimerkiksi kehityskeskusteluiden tueksi. Opinnäytetyö on toteutettu laadullisin menetelmin.

Työntekijöiden käsityksiä alaistaidoista on selvitetty teemahaastatteluilla, joihin osallistui yhteensä 10 työntekijää. Haastatteluiden teemat olivat: Käsitykset alaistaidoista, luottamus osana alaistaitoja, motivaatio osana alaistaitoja sekä sitoutuneisuus osana alaistaitoja. Opinnäytetyö jakaantuu viitekehykseen, organisaation esittelyyn, tutkimusprosessiin ja johtopäätöksiin.


Opinnäytetyön tuloksena syntyi työkalu esimiesten avuksi kehityskeskusteluihin. Opinnäytetyö on lisännyt keskustelua alaistaidoista työyhteisössä.

Kieli

suomi

Sivuja 46**Liitteet 3****Asiasanat**

alaistaidot, motivaatio, luottamus, sitoutuneisuus, psykologinen työsopimus

	THESIS December 2017 Degree Programme in Business Competence Management Master's degree Karjalankatu 3 80220 JOENSUU FINLAND +358 13 260600	
Author Antti Pasanen		
Title Organizational Citizenship Behavior Commissioned by OP-Prosessipalvelut Oy		
<p>The Thesis investigates the level of knowledge the employees of OP-Prosessipalvelut, Joensuu – the commissioner of the study – have about organisational citizenship behavior skills and how these could be developed within the organisation in the future.</p> <p>The ultimate purpose of the study was to create a theoretical framework that can be utilised by the management of OP-Prosessipalvelut to aid, for example, the employees' professional development discussions.</p> <p>Qualitative research methods were chosen for the study. 10 employees were interviewed in a two group-interviews. The specific topics explored during the interview included the overall understanding of the concept of people organizational behavior and role of the trust, motivation and commitment as part of organizational behavior skills.</p> <p>As theoretical framework has been created on the basis of the research findings that can be utilised by the management of OP-Prosessipalvelut. The Research has also led to increased levels of general discussion about organizational citizenship behavior among the employees.</p>		
Language Finnish	Pages 46 Appendices 3	
Keywords organizational citizenship behavior, motivation, trust, commitment, professional development discussions		

Sisältö

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	Johdanto	5
2	Alaistaitojen käsitteet ja alaistaitojen osa-alueet	6
2.1	Alaistaitojen käsitteen määrittelyä	6
2.2	Psykologinen työsopimus osana alaistaitoja	10
2.3	Luottamus osana alaistaitoja	11
2.4	Motivaatio ja sitoutuneisuus osana alaistaitoja	14
3	Kehityskeskustelu ja alaistaidot	18
4	Toimeksiantajaorganisaatio	22
4.1	OP Ryhmä	22
4.2	OP Osuuskunta	23
4.3	Osuuspankit	24
5	Opinnäytetyön toteuttaminen	24
5.1	Opinnäytetyön tavoite ja tehtävät	24
5.2	Opinnäytetyön lähestymistapa	25
5.3	Aineiston hankinta	26
6	Ryhmähaastattelun tulokset	28
6.1	Haastateltavien käsityksiä alaistaidoista	30
6.2	Käsitykset luottamuksesta osana alaistaitoja	32
6.3	Käsitykset motivaatiosta osana alaistaitoja	35
6.4	Käsitykset sitoutuneisuudesta osana alaistaitoja	37
6.5	Haastatteluissa esiin tulleet kehittämisideat	38
7	Pohdinta	39
7.1	Johtopäätökset	39
7.2	Tutkimustulosten luotettavuus	40
7.3	Jatkotutkimukset / -toimenpiteet	43
7.4	Työkalu esimiesten avuksi kehityskeskusteluihin	43
	Lähteet	44

Liitteet

Liite 1 Haastattelukutsu

Liite 2 Teemahaastattelurunko

Liite 3 Lomake esimiehille kehityskeskusteluihin

1 Johdanto

Alaistaitoja tai niiden merkitystä työyhteisön toimintaan on hyvin vähän selvitetty työyhteisössäni. Termiä ”alaistaidot” ei ole käytetty esimerkiksi kehityskeskusteluissa, joskin alaistaitoihin liittyviä teemoja on esiintynyt muun muassa osana kehityskeskusteluja. Mielenkiintoni aiheeseen heräsi keväällä 2016, jolloin opintojani oli takana noin yhden lukuvuoden verran. Pohtiessani aiheita opinnäytetyölleni kiinnostuin alaistaidoista, koska niitä ei ole työyhteisössämme aikaisemmin käsitelty. Opiskellessani esimiestaitoja minulla heräsi myös tunne siitä, että esimies ei mitenkään voi olla yksin vastuussa työpaikan työilmapiiristä, vaan vastuu jakautuu tasapuolisesti jokaisen työyhteisön jäsenen kanssa. Olen kiinnostunut siitä, mitkä seikat vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen työpaikalla ja miten alaistaidot koetaan työyhteisössäni. Tavoitteenani on myös, että jatkossa alaistaidoista puhutaan aktiivisemmin työpaikallani, ja alaistaitoihin liittyvin seikkoihin kiinnitetään entistä enemmän huomioita.

Olen tutustunut alaistaitoihin liittyviin aikaisempiin tutkimuksiin sekä teoriaan ja muodostanut näiden pohjalta oman näkemyksen, mitä alaistaidot ovat. Halusin pitää työn suhteellisen yksinkertaisena ja siitä syystä olen rajannut tässä opinnäytetyössä alaistaidot seuraaviin teemoihin: luottamus, sitoutuminen ja motivaatio. Nyt haastattelujen jälkeen koen, että aiheita olisi hyvä tutkia ja kehittää lisää työyhteisössämme, ja näen, että tämä opinnäytetyö tarjoaa hyvän pohjan jatkotutkimuksille. Opinnäytetyöprosessi on saanut aikaan hyvää keskustelua alaistaidoista työyhteisössäni ja uskon, että jatkossa aihe tulee olemaan entistä enemmän esillä esimerkiksi kehityskeskusteluissa.

Opinnäytetyö on toteutettu työnantajalleni OP-Prosessipalvelut Oy:lle.

2 Alaistaitojen käsitteet ja alaistaitojen osa-alueet

Tässä kappaleessa tarkastelen alaistaitoja käsitteenä aiheeseen liittyvän kirjallisuuden sekä aikaisempien tutkimusten kautta. Koska alaistaidot ovat käsitteenä hyvin laaja, olen opinnäytetyössäni rajannut aiheen käsittelyä seuraaviin teemoihin, jotka mielestäni ovat keskeinen osa alaistaitoja: luottamus, motivaatio, sitoutuneisuus ja psykologinen työsuhteen.

2.1 Alaistaitojen käsitteen määrittelyä

Alaistaito on suomalaisessa työelämää käsittelevässä kirjallisuudessa melko uusi käsite, joka on otettu käyttöön vasta 2000-luvulla. Ilmiönä alaistaitoja on tutkittu jo kauan ennen sen varsinaista teoreettista määritelmää. Alaistaitokäsitteen taustalla on englanninkielinen organizational citizenship behavior (OCB), jonka suomenkielinen vastine on organisaatiokansalaisuus. Alaistaitoa voidaan pitää kansantajuisempana ja selkokielisempänä vastineena organisaatiokansalaisuudelle (Keskinen 2005, 18–19.) Alaistaidot tarkoittavat keinoja ja mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijän näkökulmasta ensinnäkin johtamiseen (esimies-alaissuhteeseen) ja toiseksi perustehtävän tekemiseen. Lisäksi alaistaitoihin kuuluu velvollisuus huolehtia työpaikan viihtyisyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työkaverien ja esimiesten kanssa, mielipiteiden ilmaisusta asioiden eteenpäin viemiseksi sekä aktiivisesta osallistumisesta työpaikan kehittämistyöhön. (Keskinen 2005, 79.)

Alaistaidot tarkoittavat työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla, esimiestä ja työkavereita tukien ja perustehtävää edistävästi. Sana "alainen" herättää usein negatiivisia tunteita. Alaistaidoista puhuttaessa alainen viittaa esimiesroolin vastinpariin. Työntekijä ja esimies muodostavat esimies-alaissuhteen, jossa esimies toteuttaa esimies- tai johtamistaitoja ja työntekijä alaistaitoja. Alaistaidot ovat organisaation kannalta välttämättömiä, sillä niiden avulla saavutetaan organisatoriset

tavoitteet johtamiseen (esimies-alaissuhteeseen) ja toiseksi perustehtävän tekemiseen. Alaisen rooliin liittyy oletus vähintään kahdesta velvollisuudesta: johdettavana olemisesta ja perustehtävän tekemisestä. (Rehnbäck & Keskinen 2006.)

Mönkkösen ja Roosin (2010, 146) mukaan työntekijän keskeisiin taitoihin kuuluu se, että hän huolehtii vastuullisesti työnsä koko prosessista eri työvaiheineen. Hän pyrkii aktiivisesti myös kehittämään omaa työtään ja jakamaan tietoaan ja taitoaan muiden osaajien kanssa. Työyhteisön jäsenenä oleminen kuuluu osaksi näitä taitoja. Ei riitä, että tekee työnsä, vaikka tekisi sen hyvin. Täytyy ymmärtää oma roolinsa osana kokonaisuutta ja yhteistä työtä.

Alaistaidolla tarkoitetaan sellaista työntekijän käyttäytymistä, joka ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin, mutta vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan. Hyvän alaistaidon piirteitä ovat muun muassa tiimin jäsenten auttaminen, erilaisten työtehtävien vapaaehtoinen ottaminen, tarpeettomien konfliktien välttäminen ja oman mielipiteen rakentava ilmaiseminen. (Arvassalo 2006.) Myös Mbaskool (2017) määrittelee alaistaidot sellaisena toimintana, joka ei kuulu työntekijän varsinaisen työtehtävän piiriin ja ilmenee muun muassa muiden työyhteisön työntekijöiden auttamisena.

Mäkisalo-Ropposen (2010, 180) mukaan yhteenvetona työyhteisötaidoista voidaan todeta, että ne tarkoittavat eettistä ajattelutapaa, vastuullisuutta ja rakentavaa suhtautumista johtajiin, työtovereihin, itseen ja työhön. Työyhteisötaitoisen henkilön toimintaa ohjaa perustehtävä ja hän on kykenevä työskentelemään tasavertaisessa vuorovaikutussuhteessa myös asiakkaan/potilaan kanssa. Samalla Mäkisalo-Ropponen toteaa, että työyhteisötaidoissa korostuu se, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuuta omasta käyttäytymisestään ja hyvinvoinnistaan. Työyhteisötaitoisella on aktiivinen ote työn tekemiseen ja kehittämiseen, hän osaa arvioida itsensä kehittymistä ja peilaa kehittymistä työn tavoitteisiin. Mönkkösen ja Roosin (2010, 259) mukaan työyhteisötaidoissa on kyse laajasti osaamisesta, jonka ymmärtämiseen tarvitaan sekä numeeris-teknistä, psykologista että suhteiden logiikkaa.

Järvisen (2013, 20) mukaan esimiehiin kohdistuvien odotusten kasvaessa ovat voimistuneet vaatimukset alais- eli työyhteisötaitojen opettamisesta henkilöstölle. On tajuttu, että työntekijöillä on oltava myös itsellään vastuuta työpaikalle ja esimiehelle asetettujen vaateiden toteuttamisessa. Hänen mukaansa henkilöstö ei voi olla enää vain katsomossa ja seurata, onnistuvatko esimiehet innostamaan heidät työntekoon ja keksimään heille jotain haastavaa ja kiinnostavaa tekemistä.

Järvinen (2017, 73) toteaa myös, että alaisroolin omaksuminen edellyttää työntekijältä esimiehen vallankäytön hyväksymistä: esimies voi määrätä hänen työtehtävistään, tehdä hänen työtään, työuraansa tai palkkausta koskevia päätöksiä sekä valvoa ja arvioida hänen toimintaansa ja työsuorituksiaan. Johdettavana oleminen ei kuitenkaan merkitse alistumista, nöyristelyä tai epäitsenäisyyttä kuten ennen. Kysymys on itse asiassa hyvin päinvastaisesta: tämän päivän tiimin jäsenen ja asiantuntijan rooliin liittyy enemmän vahvaa itsenäisyyttä, aktiivista vastuunottoa ja itsenäistä päätöksentekoa.

Silvennoisen & Kauppinen (2007, 10–18) mukaan työntekijät voidaan jakaa viiteen eri alaisrooliin: passiivinen alainen, vieraantunut alainen, keskitien kulkija, mukautuva alainen ja tehokas alainen. Passiivinen alainen ajattelee, että on luotettava esimiehen arvostelukykyyn ja ajatteluun sekä on syytä odottaa esimiehen ohjeita. Mukautuva alainen on valmis hyväksymään ja toteuttamaan kaikki esimiehen ohjeet ja tehtäväksiannot ilman kritiikkiä. Samalla hän on asioiden toimeenpanija ja on viimeiseen asti uskollinen organisaatiolleen ja/tai esimiehelleen. Keskitien kulkija on pragmaattinen realisti, joka on sopeutunut organisaation suunnan ja toimintatavan vaihteluihin. Hän toimii korostetusti ohjeiden ja sääntöjen mukaisesti ja samalla hän tietää, miten hyödyntää järjestelmää, jotta omat työt saa hoidetuksi. Vieraantunut alainen on sitä mieltä, että organisaatio ja esimiehet eivät tajua tai osaa hyödyntää hänen kykyjään ja ideoitaan. Hän saattaa pitää itseään riippumattomana kulkijana, terveesti kriittisenä henkilönä, joka puolustaa ”pientä ihmistä” organisaatiossa. Tehokas alainen hyväksyy yhteiset arvot ja toiminnan tarkoituksen. Hänen ammattitaitoaan arvostetaan ja hänellä on osaamista, joka on tärkeää työn kriittisissä vaiheissa ja hän on sitoutunut työhönsä.

Salmisen mukaan (2015, 135–136) menestyminen työelämässä riippuu yhä enemmän kyvystämme tehdä yhteistyötä muiden ihmisen kanssa. Yhteistyötaidot ovat valttia ei pelkästään lähityöyhteisömmen kanssa, vaan usein paljon laajemmin, jopa erilaisten virtuaaliverkostojen kautta maailmanlaajuisesti. Salmisen mukaan työyhteisötaidoilla tarkoitetaan työntekijän kykyä toimia vastuullisena, rakentavana ja tuottavana työyhteisön jäsenenä. Hyvät työyhteisötaidot perustuvat erilaisuuden ymmärtämiseen ja hyväksymiseen, kuitenkin niin, että samalla arvostaa ja kykenee puolustamaan omia arvoja, ajatuksia ja toimintatapoja.

Työyhteisötaidot ovat tulleet erityisen ajankohtaisiksi 2000-luvulla, kun on oivallettu, että työyhteisö toimii paljon tehokkaammin silloin, kun yhteistyö toimii. Jokainen ymmärtää oman merkityksensä kokonaisuudessa ja tämä puolestaan lisää työn tuottavuutta. Eri rooleissa se merkitsee erilaisia asioita. Olennaista on, että työyhteisötaitoja pitää opetella yhdessä, esimies roolissaan, tekijät omissaan. (Roos & Mönkkönen 2015, 18.)

Sairaanhoitajaliiton (2014, 113–114) mukaan jokainen työntekijä on vastuussa työyhteisön ilmapiiristä. Hyvän ilmapiirin ylläpitämiseen tarvitaan huomavaisuutta, joka on enemmän kuin kohteliaisuutta. Huomaavainen työntekijä pyrkii omalta osaltaan välttämään turhia konflikteja ja osaa perääntyä asioissa, jotka ovat jollekin toiselle kynnyksysymyksiä.

Virtasen & Sinokin (2014, 171) mukaan alaistaitoiset työntekijät vähentävät ongelmien syntyä ihmisten välillä ja siten säästävät esimiesten aikaa turhien valitusten käsittelyltä. Tällaisiin työyhteisöihin on helpompi houkutella uusia työntekijöitä ja hankittu osaava työvoima haluaa todennäköisemmin pysyä työpaikassaan. Työntekijät, jotka haluavat ottaa vastuuta ja oppia uutta, parantavat työyhteisön kykyä sopeutua muutoksiin. Virtanen ja Sinokki (2014, 211) toteavat myös, että työyhteisötaitoihin kuuluu tapa ajatella asioita oman edun sijaan kokonaisuuden kannalta sekä halu tukea ja auttaa esimiestä ja työtovereita. Näitä työyhteisötaitoja ovat täsmällisyys, tunnollisuus, luotettavuus ja rehellisyys sekä tietoinen joukkuehenkinen toiminta.

2.2 Psykologinen työsopimus osana alaistaitoja

Alaistaitojen taustalla on alaisen organisaation kanssa tekemän muodollisen sopimuksen lisäksi niin kutsuttu näkymätön psykologinen sopimus. Työ- ja organisaatiopsykologian näkökulmasta työsuhde onkin vaihtosuhde, jossa työntekijä odottaa saavansa organisaatiolta oikeudenmukaiseksi kokemansa vastineen työpanokselleen. Ennakko-oletuksista ja odotuksista syntyy psykologinen sopimus, joka tarkoittaa työntekijän piiloista odotusta siitä, mitä häneltä työssä voidaan kohtuudella vaatia ja mitä vastinetta hänen kuuluu saada työpanoksestaan. Toisin sanoen sopimus pitää sisällään niitä odotuksia ja velvoitteita, joita on aina läsnä, kun uusi työsuhde alkaa. (Puusa, Mönkkönen & Kuittinen 2011, 105.)

Puusan ym. (2011, 106) mukaan psykologisen työsopimuksen vuoksi alaistaitoon yhdistetään niin sanotun palkattoman työn ajatus. Se perustuu vapaaehtoisuuteen, ja se kiistatta edesauttaa organisaation toimivuutta. Palkaton työ viittaa tässä yhteydessä esimerkiksi työntekijän yhteistyöhaluun ja -kykyyn, yleisesti ottaen seikkoihin, joita ei virallisesti tai muodollisesti vaadita, eikä niistä erikseen makseta. Vahvasti sitoutunut työntekijä myös tekee psykologisen työsopimuksen työnantajansa kanssa olettaen tulevansa palkituksi hyvistä alaistaidoista.

Psykologinen pääoma liittyy yksilön positiivisiin ominaisuuksiin, joilla on merkitystä organisaatiokäyttäytymisessä ja työntekijöiden suoriutumisessa. Psykologista pääomaa kuvataan neljällä ulottuvuudella: itseluottamuksena, toiveikkuutena, optimismina, sitkeytenä ja niitä voidaan pitää psykologista pääomaa kuvaavina käsitteinä pikemminkin kuin yksittäisinä ulottuvuuksina. (Sairaanhoitajaliitto 2014, 99.)

Psykologisella työsopimuksella tarkoitetaan mielikuvia siitä, millaista sitoumusta työssä voi puolin ja toisin odottaa työntekijän ja työnantajan välillä, millaista vaihtoa tähän sitoumukseen sisältyy ja mitä panoksia (muitakin kuin palkkaa ja työtehtävien tekoa) laitetaan peliin. Psykologista työsopimusta ei useinkaan muotoilla ääneen, mutta sen rikkomukset kyllä noteerataan voimallisesti

työpaikan konflikteissa, siirtymätilanteissa, eli työsuhteiden alkamisissa, päättymisissä tai työnhakutilanteissa ja työnohjauksessa. (Vehviläinen, 2014.)

Keskisen (2005, 70–71) mukaan hahmottamalla alaistaitoon sisällytettäviä toimintoja tehdään samalla näkyväksi psykologista sopimusta työntekijän ja esimiehen välillä. Työpsykologian teorioissa pidetään psykologisena sopimuksena sitä ääneen lausumatonta sitoumusta, joka solmitaan työntekijän ottaessa vastaan uuden työpaikan. Virallinen työsopimus solmitaan paperilla vahvistaen. Sen sijaan psykologisella sopimuksella tarkoitetaan sitä kaikkea muuta, mitä työnantaja odottaa saavansa uudelta työntekijältä vastineeksi palkasta ja mitä ei osata tai haluta saattaa kirjalliseen muotoon. Tunnetuin psykologisen sopimuksen määritelmä tarkoittaa yksilön uskoa molempinpuolisiin velvollisuuksiin työntekijän ja työnantajan välillä. Sopimuksen sisältö muodostuu havainnoista ja päätelmistä, joita ei välttämättä ole lainkaan puettu sanoiksi. Tästä syystä eri osapuolilla voi olla erilainen käsitys sopimuksen sisällöstä.

2.3 Luottamus osana alaistaitoja

Luottamuksen rakentamiseen kuuluu tasapuolinen ja oikeudenmukainen käyttäytyminen; rehellisyys, että pitää sanansa ja lupauksensa, kantaa vastuunsa, toimii johdonmukaisesti ja rohkeasti. Luottamus esimiehen ja alaisen välillä synnyttää turvallisuutta. Jollei turvallisuus ole kunnossa, on turha odottaa, että työyhteisön ihmiset haluaisivat venyä tai peräti ylittää itsensä, kokeilla osaamisensa rajoja jne. Vaikka luottamuksen rakentamisessa esimiehellä on merkittävä rooli, on muistettava myös jokaisen alaisen oma vaikutus (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 70–71.)

Luottamus on sekä tunnetila että monenlaisia kognitioita, esimerkiksi havaintoja ja päätelmiä esimiehen ja työntekijän luotettavuudesta. Luottamus perustuu yleisesti koettuun vuorovaikutuksen kulkuun ja historiaan, mutta luottamuksen olemassaoloa tai sen puutetta säätelee myös organisaation kulttuuri:

organisaatiokulttuuri kantaa mukanaan pitkältäkin ajalta historiaansa sisältyviä kokemuksia luottamuksesta. (Keskinen 2005, 79.)

Luottamus muodostuu kirjallisuuden mukaan kolmen syvenevän vaiheen kautta. Laskelmointiin perustuva vaihe pohjautuu panosten ja tuotosten arvioituun hyötyyn: yhteistyön hyödyt arvioidaan suuremmiksi kuin haitat. Kun vuorovaikutus jatkuu, muodostuu vuorovaikutuksen kautta kokemusta toisen toisensa toiminnasta, ja tällöin luottamus voi pohjautua tietoon toisen toiminnasta. Kolmas ja syvällisin luottamuksen vaihe on silloin, kun vallitsee yhteinen ymmärrys toisen tarpeista, tavoitteista ja odotuksista. Kyse on samastumiseen pohjautuvasta luottamuksesta, joka jo edellyttää pitempää kanssakäymistä ja mahdollisuutta testata positiivisia ennakko-odotuksia erilaisissa tilanteissa. Luottamuksen syntyyn organisaatiossa vaikuttavat useat seikat samanaikaisesti: työntekijöiden persoonallisuuden piirteet, totutut ajattelutavat, pysyväisluonteinen odotus, että itseen luotetaan ja toisaalta taipumus luottaa yleensä ihmiseen ja asioiden järjestymiseen (Keskinen 2007, 79–80.)

Mäkisalo-Ropposen (2016, 177) mukaan luottamuksen rakentamiseen työyhteisössä tarvitaan riittävästi aikaa keskusteluille ja vuorovaikutukselle. Yhdessä tekeminen vaatii luottamusta itseen ja työtovereihin. Luottamus syntyy yhteisesti kokemalla ja avoimesti osaamista jakamalla. Ilman luottamusta työyhteisen jäsenet eivät tuo esille omia näkemyksiään tai omaa osaamistaan työyhteisön hyväksi. Luottamuksella tarkoitetaan toimijoiden turvallisuudentunnetta sen suhteen, että toiset henkilöt eivät toimi tai käyttäydy toisen persoonaa tai etua loukaten. Luottamus on kivijalka, jonka varaan yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen rakentuu. Selkeä vastuiden jakaminen sekä yhteiset pelisäännöt ja niistä kiinni pitäminen kasvattavat luottamusta. Yhdessä tekeminen edellyttää luottamuksellista ja myönteistä erilaisuutta arvostavaa ilmapiiriä, jossa voi olla oma itsensä ja tuottaa ideoita ja ajatuksia pelkäämättä toisten vähättelyä tai hylkäämistä. Luottamuksen syntyminen työyhteisössä edellyttää myös virheiden hyväksymistä. Jos ihminen pelkää koko ajan tekevänsä virheitä ja tulevansa niistä syytetyksi, ei luottamusta voi syntyä.

Aarnikoivun (2016, 23–24, 27) mukaan luottamussuhteen rakentuminen esimiehen ja alaisen välille edellyttää sitä, että kumpikin osapuoli panostaa

luottamuksen syntymiseen. Tyypillisesti kuitenkin vain esimiehen rooli ja toiminta ovat saaneet huomioita luottamussuhteen rakentamisessa. Tämä johtuu ainakin osittain siitä, että esimiehen roolia ja myös vastuuta luottamussuhteen rakentamisessa voidaan pitää jossain määrin suurempana ja kriittisempänä kuin alaisen roolia. Tämä kumpuaa esimiehen ja alaisen välisestä valtasuhteesta sekä yleensä esimiesrooliin ja esimiestehtäviin liittyvistä erityispiirteistä. Se, että esimiehen rooli ja vastuu luottamussuhteen rakentumisessa on suurempi ja kriittisempi kuin alaisen rooli, ei saa johtaa siihen, että alaisen osuus luottamussuhteen rakentumisessa jää marginaaliseksi. Työyhteisötaitojen, esimies- ja alaistaitojen läsnäolo luo kasvualustan luottamussuhteen rakentumiselle – yhteistyön kivijalan syntymiselle. Kun kumpikin osapuoli tiedostaa oman roolinsa ja tehtäväkenttänsä ja sitoutuu siihen, toimii vastuullisesti ja oikeudenmukaisesti, arvostaa yhteistyökumppaniaan sekä toimii rakentavasti ja vuorovaikutteisesti, ovat luottamussuhteen edellytykset olemassa.

Luottamus on pohjimmiltaan organisaatiota yhteen liittävä ja rakentava tekijä. Sitä on kuvattukin yhdistäväksi tunneperäiseksi liimaksi. Luottamus liitetään tavallisesti ihmisten välisiin suhteisiin, vaikka sitä koetaan myös julkisia instituutioita, yrityksiä tai erilaisia asioita kohtaan. Luottamusta voidaan pitää inhimillisenä kulttuurivarantona – niin kansallisesti kuin organisaatiossakin. Sen vaikutukset ja seuraukset näkyvät jatkuvasti johtamisen arjessa työpaikoilla. Vaikka luottamusta pidetään lähtökohtaisesti johtamisen voimavarana, se on niin esimiesten kuin alaistenkin yksilöllistä pääomaa: tietoa, taitoa ja osaamista. Toisaalta se on organisaation hallitsemaa tai ”omistamaa”. Luottamuksen kehittyminen on luonteeltaan vastavuoroista, mikä tarkoittaa sitä, että esimiestyössä on tarkasteltava myös ”kolikon” kääntöpuolta eli johdettavia. Luottamuksen vaikutukset, keinot ja seuraukset näkyvät puolestaan sekä yksilö, että organisaatiotasolla. (Puusa, Mönkkönen & Kuittinen 2011, 118.)

Puusan ym. (2011, 121) mukaan luottamus on psykologinen, mutta myös toiminnallinen tila: yksilö aikoo ottaa tai hyväksyä riskin haavoittua, kun oletetaan, että hänellä on positiivinen odotus toisen ihmisen aikomuksista ja toiminnasta. Luottamusta voidaan pitää työpaikan toimijasuhteissa mahdollisuutena päästä toimijaverkossa tiedollisiin, taidollisiin, poliittisiin,

taloudellisiin ja suhdevarantoihin, jotka ovat yksilöjäsenten ja ryhmien hallussa. Se on myös mahdollisuus luoda lojaaleja siteitä ja suhteita, jotka eivät hevin murene ja rikkoonnu. Tämänlaiset suhteet ovat pitkällä aikavälillä juuri organisaation inhimillistä varantoa, joka kerrostuu sosiaaliseksi ja kulttuuriseksi aineettomaksi pääomaksi.

2.4 Motivaatio ja sitoutuneisuus osana alaistaitoja

Mayorin ja Riskun (2015, 37–39) motiivit ovat haluja, pyrkimyksiä ja psykologisia tarpeita. Motiivit kertovat, miksi ihmiset toimivat ja ajattelevat niin kuin toimivat ja ajattelevat. Työssä tavoitteet ovat yleensä meille asetettuja, vaikka ideaalitulanteessa olemme itse päässeet vaikuttamaan niihin tai ainakin sisäistäneet ne omiksemme. Ideaalitulanteessa sisäiset motiivimme ovat harmoniassa tavoitteiden, elämäntilanteen ja olosuhteiden kanssa. Kun motiivimme, tavoitteemme ja elinolosuhteemme vastaavat toisiaan, koemme tyydytystä ja olemme motivoituneita. Mayor & Risku toteavat myös, että silloin kun emme ole motivoituneita, syynä on yleensä useimmiten sisäisten motiiviemme ja meille ulkoisesti asetettujen tavoitteiden eroavaisuus; motiivi tai tarve ei tyydyty meille riittävässä määrin.

Keskisen (2005, 25) mukaan työntekijän sitoutumisen on todettu olevan edellytys laadukkaalle työsuoritukselle. Sitoutuneisuus ilmenee motivoituneisuutena ja sen kautta halukkuutena kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa työssä. Jopa herkästi työpaikkaa vaihtavien keskuudessa sitoutumisella on suuri merkitys: osalla ns. vaeltajista on kyky sitoutua työtehtäviinsä, vaikka he ovatkin lyhyessä työsuhteessa. Näitä vaeltajia on työelämässä entistä enemmän, kun työtehtävissä on paljon projektiluontoisia ja määräaikaista tehtäviä.

Keskinen (2005, 26–27) tiivistää sitoutumisen näkyvän kolmella tavalla: työntekijöiden taipumuksena hyväksyä organisaation tavoitteet, halukkuutena ponnistella organisaation eteen ja pyrkimyksenä ylläpitää työsuhdetta organisaation eteen. Sitoutumisen ajatellaan toisaalta suojaavan liialliselta työn

kuormittavuudelta, mutta samalla tiedetään, että työuupumuksen yksi taustatekijä on vahva sitoutuminen työhön. Mitä sitoutuneempi työntekijä, sitä enemmän hänelle kannattaisi antaa mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä, työnsä aikataulutukseen, työmenetelmien valintaan ja toimintatapoihin.

Keskisen (2005, 27–28) mukaan sitoutuminen voi kohdentua työhön tai organisaatioon: yleisesti ajatellaan länsimaisille työntekijöille olevan ominaista sitoutumisen työhön, kun taas aasialaisten ajatellaan sitoutuvan erityisesti organisaatioon. Sitoutuneisuus on määritelty organisaation omistajuuden tunteeksi (sense of oneness with an organization).

Pyöriän (2017, 65) mukaan organisaatioon sitoutuminen tarkoittaa työntekijän suhdetta ja kiinnittymistä omaan työpaikkaansa. Hänen mukaansa pohjimmiltaan organisaatioon sitoutumisessa on kysymys siitä, haluaako ja aikooko työntekijä pysyä työnantajaorganisaationsa palveluksessa vai etsiä parempaa työtä muualta. Samalla Pyöriä toteaa, että organisaatioon sitoutuminen ei ole ainoa työhön sitoutumisen muoto, vaikka se on yleisimmin tutkittu ja laajimmin käytetty tapa kuvata työpaikkauskollisuutta. Sitoutumista tutkitaan myös esimerkiksi suhteessa työtehtäviin, ammattiin ja yhteisöön.

Organisaatioon sitoutumisella on todettu olevan useita myönteisiä vaikutuksia sekä työntekijän hyvinvointiin että organisaation toimintaan. Mitä sitoutuneempi työntekijä on, sitä paremmin hän voi ja sitä suurempi on kynnys työpaikan vaihtoon. Kun työntekijät ovat sitoutuneita, työ on yleensä myös laadukasta ja tehokasta, ja yritys tuottaa hyvin. Työpaikkaan sitoutuminen ei siis ole pelkkä tunne viihtymisestä työnantajan palveluksessa, vaan sille on konkreettista merkitystä ja seurauksia myös koko organisaatiolle. (Pyöriä 2017, 66.)

Pyöriän (2017, 67–68) mukaan työhön sitouttava tekijä voi olla työn tuloksena syntyvä tuote, palvelu tai muu tulos, josta työntekijä kokee olevansa ylpeä. Työstä tunnetun ylpeyden myötä työn voi kokea myös merkitykselliseksi. Toinen sitoutumisen peruste on työn jatkuvuuden arvostaminen sekä arviointi siitä, millaisia seurauksia työpaikan vaihtamisella mahdollisesti seuraa. Työntekijä pyrkii arvioimaan, jäisikö hän työpaikan vaihtamisessa voiton puolelle, kun

otetaan huomioon tästä mahdollisesti seuraavat edut sekä kustannukset ja menetykset. Tällaista sitoutumistapaa kutsutaan jatkuvuussitoutumiseksi.

Pyöriän (2017, 70) mukaan sitoutuminen on vastavuoroista. Kun työntekijät sitoutuvat työpaikkaansa, he myös olettavat työantajansa sitoutuvan heihin. Tämän kaltainen vastavuoroisuus ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys. Epävarmuus työn jatkumisesta tai epäselvyydet työhön kohdistuvista muutoksista voivat heikentää työntekijöiden sitoutumista.

Tiivis organisaatioon sitoutuminen voi olla myös ongelma. Aika ja energia saattavat kulua työssä niin tyystin, että vapaa-aika, perhe ja harrastukset kärsivät. Lisäksi organisaatioon sitoutunut henkilö ei välttämättä ole erityisen kiinnostunut työmarkkinoilla tarvittavien yleisten tietojen ja taitojen kehittämisestä. Sitoutunut henkilö voi olla organisaatiossa myös kehityksen jarru, jos sitoutuminen merkitsee samalla organisaatiossa vallitsevan tilanteen täydellistä hyväksymistä ja muutosvastarintaa. (Pyöriä 2017, 70.)

Sinokin (2016, 63) mukaan motivaatiota tarvitaan muun muassa oppimiseen, urheilutulosten parantamiseen, työssä suoriutumiseen tai vaikkapa painonpudotukseen. Hänen mukaansa hyväkin motivaatio voi toisinaan myös kadota esimerkiksi suurten tehtävien edessä, jos aloittaminen tuntuu ylivoimaiselta. Kiinnostuksen herääminen ja kokeminen vaihtelevat yksilön, tilanteen ja ympäristön vuorovaikutuksessa. Se, mikä on innostavaa, kiinnostavaa ja motivoivaa yhdelle, ei välttämättä ole sitä jollekulle toiselle.

Työmotivaatio on kokonaistila, joka synnyttää, energisoi, suuntaa ja ylläpitää yksilön työtoimintaa. Organisaatiossa työntekijän motivaatioon vaikuttavat työn ominaisuuksien ja työympäristön lisäksi henkilön persoonallisuus, elämäkokemukset ja elämänvaihe. Motivoivan työn ominaisuuksia ovat muun muassa riittävä haasteellisuus, saavutettavissa olevat palkkiot, hyväksytyt tavoitteet ja tarkoituksenmukainen osuus tärkeässä kokonaisuudessa (Sinokki 2016, 81.)

Sinokki (2016, 81–82) kertoo, kuinka työyhteisöllä on suuri vaikutus sekä yksittäisen työntekijän motivaatioon, että koko organisaation motivaatioilmapiiiriin. Hänen mukaansa työntekijä, jolla on hyvä työmotivaatio, tekee töitä asetettujen tavoitteiden saavuttamisen eteen ja on halukas käyttämään sekä fyysisiä, että henkisiä voimavarojaan työtä tehdessään. Työmotivaatioon vaikuttavia persoonallisuustekijöitä ovat muun muassa työntekijän mielenkiinnon kohteet, asenteet työtä ja itseään kohtaan ja erilaiset tarpeet.

Carlssonin & Forsselin (2017, 171–172) motivaatiota voidaan tarkastella jakamalla sen lähteet ulkoisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin. *Ulkoiset* motivaatiotekijät lisäävät motivaatiota ulkoapäin. Työssä tämä tarkoittaa esimerkiksi erilaisia virallisia ja epävirallisia palkkioita ja kannusteita. Niiden ei tarvitse olla konkreettisia, kuten palkka, vaan myös kiitos ja tunnustus kuuluvat ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Ulkoisten motivaatiotekijöiden on työn yhteydessä todettu usein olevan niin sanottuja hygieniatekijöitä, joiden on oltava olemassa ja jotka on mielletävä selkeiksi ja reiluiksi. *Sisäisiin* motivaatiotekijöihin kuuluvat unelma, missio, arvot ja sisäiset vahvuudet joita kutsutaan täyttymystekijöiksi. Viitala (2013, 17) kuvaa sisäiseksi motivaatioksi tilaa jossa tyydytys tulee itse työstä ja aikaansaannoksista ja vastaavasti ulkoinen motivaatio perustuu puolestaan ulkoisten palkkioiden tavoitteluun.

Viitalan (2013, 16) mukaan ihmisillä on luontainen pyrkimys etsiä kaikelle tekemiselleen merkityksiä ja selityksiä. Jos ihminen ei itse koe tekemistään mielekkääksi, ei hän myöskään motivoidu. Ihminen viihtyy työssään ja kokee sen mielekkääksi, jos työ on riittävän haastavaa, siinä on saavutettavissa olevat, hyväksytyt tavoitteet, työstä saa palkkioita ja työympäristöön voi olla tyytyväinen. Tällainen työ motivoi ihmistä pyrkimään hyvään suoritukseen. Motivaatiota onkin pidetty avainsanana yritysten pyrkiessä kehittämään työsuorituksia. Motivaatio on yksilön sisäinen voima, joka suuntaa ja virittää toiminnan.

Aalto-Setälän & Saarisen (2016, 171) innostava kulttuuri rakentuu yksinkertaisista eväistä: yhteisössä on lupa olla oma itsensä, vastuun lisäksi

myös valtaa on delegoitu ja yhteisöllä on aidosti jäsenten toimintaa ohjaavat arvot mahtipontisten julistusten sijaan.

3 Kehityskeskustelu ja alaistaidot

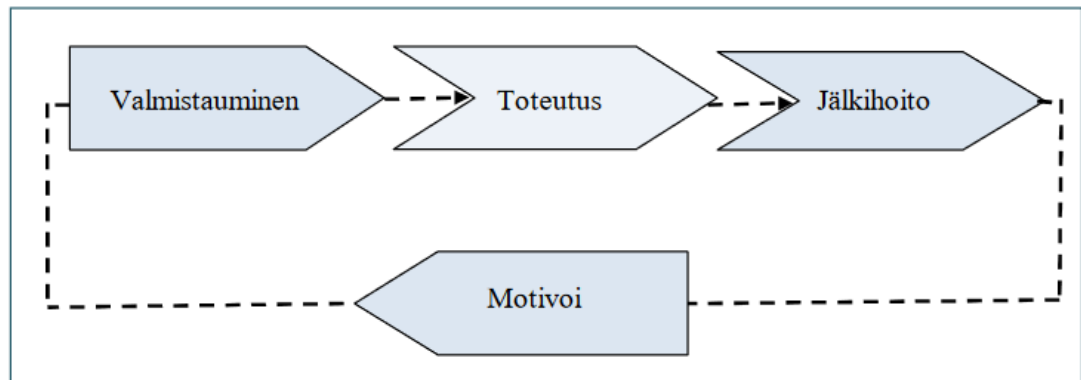
Mönkkösen ja Roosin (2010, 146) mukaan kehityskeskustelu on yksi johtamisen tärkeä työväline, mutta esimieskään ei saa sitä työkalua toiminaan ilman työntekijän aktiivista roolia siinä. Kehityskeskustelujen kulkua usein arvioidaan ja tutkitaan esimiehen toimintana ja toki esimiehellä on asemansa puolesta niissä keskeinen rooli. Vähemmälle tarkastelulle on jäänyt työntekijöiden roolin tarkastelu kehityskeskustelun onnistumisen kannalta. Työntekijän tehtävä onkin tuoda omia näkemyksiään aktiivisesti esiin, arvioida omaa oppimistaan realistisesti, antaa palautetta esimiehelle rakentavasti ja siten ottaa myös itse vastuuta hyvän esimies-työntekijäsuhteen onnistumisesta.

Aarnikoivu (2016, 100–101) toteaa, että se miten alaiset kokevat kehityskeskustelut, kertoo usein siitä, kuinka tärkeänä ja toimivana johtamisen välineenä esimies ja organisaation johto pitävät keskusteluita.

Aarnikoivu (2016, 107–108) kuvaa kehityskeskustelun sisältöä seuraavanlaisena prosessina:

- alainen käy kehityskeskustelun lähiesimiehensä kanssa (tietää, tuntee ja pystyy arvioimaan suoritusta)
- keskustelu toteutetaan säännöllisesti ja keskustelu on jatkumo
- keskustelua hyödynnetään johtamisen ja henkilöstön kehittämisen työkaluna
- keskustelun linkittyminen ylimmän johdon työkaluksi: tietoa ylimmältä johdolta ja tietoa ylimmälle johdolle
- keskusteluajankohta on sovittu ennakoon ja keskusteluun on valmistauduttu, lisäksi keskustelutilanne on ”rauhoitettu”
- keskustelu dokumentoidaan

- keskustelun sisältö muodostuu kolmesta osa-alueesta: tavoitteet, tulos ja henkilökohtainen kehittyminen
- kehityskeskustelussa sovittujen asioiden toteutumista seurataan arjessa (tarkistuspisteet)



Kuvio 1. Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2016, 108)

Kuviossa 1 kuvataan kehityskeskusteluprosessia valmistautumisen ja toteutuksen kautta jälkihoitoon.

Työyhteisön ja sen jäsenten kehittymisen avain on toiminnan säännöllisessä arvioinnissa. Sitä varten tarvitaan palaveri- ja kehityskeskustelukäytännöt, mutta myös rohkeutta kyseenalaistaa asioita ja kykyä antaa ja vastaanottaa palautetta. (Järvinen 2017, 79.)

Järvisen (2017, 110) mukaan on erinomaista, että säännölliset tavoite- ja kehityskeskustelut ovat tulleet jäädäkseen suomalaiseen työelämään. Kyse on systemaattisesta työntekijän ja esimiehen työsuorituksen arviointi- ja kehittämismenetelmästä, jota ilman työyhteisön on vaikea pärjätä tai kehittyä. Tavoite- ja kehityskeskusteluiden ydin on tietysti yksilön työtehtävien, vastuiden ja tavoitteiden asettaminen ja että niiden toteutumista seurataan ja arvioidaan.

Järvisen (2017, 111) mukaan kehityskeskustelu on myös erinomainen paikka keskustella motivaatioon ja ylipäänsä työn mielekkyyteen tai haastavuuteen liittyvistä kysymyksistä. Jos henkilöstä tuntuu, että työn imu on alkanut kadota, on hyvä pohtia esimiehen kanssa, mistä saisi uutta virtaa.

Kehityskeskustelut ovat työntekijän ja hänen lähimmän esimiehensä välisiä säännöllisesti noin kerran vuodessa käytäviä luottamuksellisia keskusteluja. Kehityskeskustelussa käydään läpi alaisen työtä, tavoitteita, osaamista ja osaamisen kehittämistä sekä työhyvinvointia. Kehityskeskustelussa alaisen työtä ja tilannetta tarkastellaan kokonaisuutena ja tehdyt päätökset kirjataan ja niitä seurataan. (Ekonomit, 2017.)

Lehtisen (2013) mukaan kehityskeskusteluissa tarkastellaan sitä, mitä on saatu aikaan ja mihin kehittämistä vaativiin seikkoihin tulisi panostaa. Toisena edellytyksenä onkin se, että keskustelun osapuolet ovat selvillä kehityskeskustelujen tarkoituksesta ja tavoitteista. Organisaatiossa pitää olla myös selkeät peruspelisäännöt keskusteluille. Työyhteisön jäsenten tulee olla valmiita käymään keskusteluja kehittämisen ja kehittymisen näkökulmasta. Tämä taas edellyttää sitä, että osapuolten on tiedettävä, mikä on heidän yksikkönsä ja heidän omien panostensa merkitys suhteessa koko organisaation toimintaan. Vielä viimeisenä, mutta ei suinkaan vähäisimpänä, edellytyksenä kehityskeskustelujen toimivuudelle on se, että keskustelut eivät ole pelkkää sanahelinää, vaan niiden tuloksena tapahtuu myös jotain konkreettista.

Aarnikoivun (2016, 89) mukaan kehityskeskustelu on esimiehen ja hänen alaisensa välinen luottamuksellinen ja systemaattisesti, vähintään kerran vuodessa toteutuva keskustelu, joka käydään ennalta sovittuna ajankohtana ja johon valmistaudutaan. Toimiakseen kehityskeskustelu edellyttää myös arjessa tapahtuvaa kehityskeskustelun teemoihin liittyvä keskustelua. Kehityskeskusteluissa toteutetaan menneen kauden arviointi sekä määritellään tulevan kauden tavoitteet ja työntekijän vahvuudet ja kehittymistarpeet.

Viitalan (2013, 187) mukaan kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittuja ja suunniteltuja esimiehen ja hänen alaisensa välisiä keskusteluja, joilla on selkeät tavoitteet, systematiikka ja säännöllisyys. Ne pidetään vähintään kerran vuodessa, usein 3-6 kuukauden välein ja tarvittaessa erilaisten muutostilanteiden yhteydessä. Kehityskeskustelut ovat sekä henkilökohtaisen ohjauksen keino, että tiedonkeruuta yrityksen kehittämissuunniteluun. Keskustelut muodostavat kehittyvän prosessin, jonka etuja osaamisen

kehittämisen näkökulmasta ovat henkilökohtaisuus, palautteenanto puolin ja toisin sekä kehityssuunnitelmien syntyminen keskustelujen tuloksena. Parhaimmillaan kehityskeskustelut tukevat paitsi yksittäisten osaamisten kehittymistä sekä ammatillista kasvua ja kehittymistä.

Aarnikoivu (2016, 89) kuvaa kehityskeskustelua esimiehen työkaluna, jolla edistetään työntekijän sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. Samalla kehityskeskustelu on osaltaan eräänlainen tilinpäätös, jossa kiteytetään kaikki olennainen, joka on vaikuttanut ja mahdollisesti vaikuttaa henkilön kehittymiseen ja kykyyn suoriutua.

Yrityksen kannalta kehityskeskustelujen hyötyjä ovat muun muassa parempi tietämys henkilöstön osaamisesta, kehittämistarpeista ja -toiveista. Tällaisen tiedon varassa esimerkiksi tehokkaampi henkilöstövoimavarojen kohdentaminen ja kehittämistoimien suunnittelu tulee mahdolliseksi. Kehityskeskustelut lisäävät myös yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista, tiedonkulkua ja yhteistyötä. Ne ovat investointi, jonka avulla parannetaan yrityksen tehokkuutta ja tuloksellisuutta. (Viitala 2013, 188.)

Virtasen & Sinokin (2014, 158) mukaan esimiehet tarvitsevat koulutusta ja ohjeistusta kehityskeskustelujen toteuttamiseen, jotta keskustelut lisääisivät motivaatiota, sitoutumista ja arvostuksen tunnetta, selventäisivät tavoitteita ja päämääriä, auttaisivat kehittymään, luomaan positiivista ilmapiiriä ja suunnittelemaan toimintaa sekä selkiyttäisivät rooleja ja vähentäisivät stressiä.

4 Toimeksiantajaorganisaatio

4.1 OP Ryhmä

OP-Ryhmän muodostavat noin 180 itsenäistä osuuspankkia sekä niiden omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta tytär- ja lähiyhteisöineen. Osuuspankit ovat itsenäisiä, paikallista vähittäispankkitoimintaa harjoittavia talletuspankkeja. Osuuspankit tarjoavat toimialueensa kotitalous- ja pk-yritysassiakkaille, maa- ja metsätalousasiakkaille ja julkiselle sektorille nykyaikaiset ja kilpailukykyiset pankkipalvelut. Yritysmuodoltaan osuuspankit ovat osuuskuntia, joissa päätöksenteon perusarvoihin kuuluu jäsen ja ääni -periaate. Osuuspankin omistajajäseneksi voi liittyä maksamalla osuusmaksun. Jäsenkunta, joka muodostuu valtaosin yksityishenkilöistä, valitsee keskuudestaan oman pankkinsa hallintohenkilöt. (OP-Ryhmä 2017.)



Kuvio 2. OP-Ryhmän rakenne (OP-Ryhmä 2017.)

Yllä olevassa kuvassa kuvataan OP-Ryhmän rakennetta. Oma työpaikkani sijaitsee OP-Prosessipalvelut Oy:ssä.

4.2 OP Osuuskunta

OP Osuuskunta on osuuspankkien yhteenliittymän keskusyhteisö. Se on osuuskunta, jonka jäseniä ovat yhteenliittymään kuuluvat talletuspankit ja muut luottolaitokset. Talletuspankkien yhteenliittymästä annetun lain mukaan keskusyhteisö on oikeutettu ohjaamaan jäsenluottolaitoksia ja sillä on velvollisuus valvoa niiden toimintaa. OP Osuuskunta hoitaa OP Ryhmän muodostaman rahoitus- ja vakuutusryhmittymän johdossa olevalle yritykselle kuuluvat ohjaus- ja valvontatehtävät ja toimii ryhmän strategisena omistusyhteisönä.

OP Osuuskunnan perustehtävänä on luoda edellytykset OP Ryhmän yhtenäisyydelle ja menestykselle. Sen tehtävänä on valvoa ja ohjata ryhmän liiketoimintaa yhteisesti sovitun strategian mukaisesti. OP Osuuskunta myös luotaa toimintaympäristöä, kerää tietoa toimialan muutoksista ja markkinoista sekä vastaa ryhmän yrityskuvasta, maineesta ja brändeistä. (OP Ryhmä 2017.)

Keskusyhteisön tehtävänä on yhteenliittymän keskusyhteisönä ja OP Ryhmän muodostaman rahoitus- ja vakuutusryhmittymän johdossa olevana yrityksenä edistää ja tukea tasapuolisesti jäsenluottolaitostensa, muiden OP Ryhmään kuuluvien yritysten ja yhteisöjen sekä koko ryhmän kehitystä ja yhteistoimintaa. Tässä tarkoituksessa keskusyhteisö ohjaa ryhmän keskitettyjä palveluja, kehittää ryhmän liiketoimintaa, huolehtii ryhmän strategisesta ohjauksesta ja edunvalvonnasta sekä hoitaa yhteenliittymän keskusyhteisölle ja rahoitus- ja vakuutusryhmittymän johdossa olevalle yritykselle kuuluvat ohjaus- ja valvontatehtävät. Lisäksi keskusyhteisö toimii OP Ryhmän strategisena omistusyhteisönä. (OP Ryhmä 2017.)

OP-Osuuskuntaan kuuluu useita tytäryhtiöitä, joissa hoidetaan esimerkiksi erilaisia sähköisiä palveluita. Näitä yhtiöitä ovat muun muassa OP-Palvelut Oy, OP-Rahastoyhtiöt Oy, OP Henkivakuutus Oy ja OP-Palvelut Oy. Itse työskentelen OP:n keskusyhteisökonserniin kuuluvassa OP-Prosessipalvelut Oy:ssä, jossa tuotamme erityyppisiä palveluita Osuuspankeille ja heidän asiakkailleen. Näitä palveluita ovat muun muassa Puhelin- ja

verkkoviestipalvelut, Luotto- ja vakuuspalvelut sekä muut taustapalvelut. OP-Prosessipalveluiden toimipisteet sijaitsevat Helsingissä, Tampereella, Vaasassa, Kuopiossa ja Joensuussa. Työskentelen Joensuun toimipisteessä, jossa työskentelee yhteensä noin 230 työntekijää.

4.3 Osuuspankit

Osuuspankit ovat itsenäisiä, paikallista vähittäispankkitoimintaa harjoittavia talletuspankkeja. Ne tarjoavat kotitalous- ja pk-yritysassiakkaille, maa- ja metsätalousasiakkaille sekä julkiselle sektorille nykyaikaiset ja kilpailukykyiset pankkipalvelut. Yritysmuodoltaan osuuspankit ovat osuuskuntia, joissa päätöksenteon perusarvoihin kuuluu jäsen ja ääni-periaate. Osuuspankeissa ylintä päätösvaltaa käyttää omistajajäsenistä muodostuva edustajisto tai osuuskunnan kokous, joka valitsee pankille hallintoneuvoston. Hallintoneuvosto puolestaan valitsee pankille hallituksen.

Keskusyhteisön hallintoneuvosto on vahvistanut ryhmälle luotettavan hallinnon periaatteet. Ne koskevat muun muassa osuuspankin hallintoelimiä ja toimivaa johtoa, sisäistä valvontaa sekä palkitsemista. (OP-Ryhmä 2017.)

5 Opinnäytetyön toteuttaminen

5.1 Opinnäytetyön tavoite ja tehtävät

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää, mitä alaidot ovat ja miten alaidot voidaan hyödyntää kehityskeskusteluissa alaisen ja esimiehen välillä.

Opinnäytetyöni tehtävänä on:

- 1) Selvittää miten työyhteisössä käsitetään alaidot

- 2) Tuottaa tutkimuksen pohjalta työkalu esimiehelle alaistaitoihin liittyvistä teemoista kehityskeskustelun tueksi
- 3) Herättää keskustelua alaistaidoista

5.2 Opinnäytetyön lähestymistapa

Vilkan (2015,118) mukaan laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutettavaan tutkimukseen sisältyy aina kysymys: mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkintaan? Tämä edellyttää tutkimuksen tekijältä tai tekijöiltä täsmentämistä, tutkitaanko kokemuksiin vai käsitykseen liittyviä merkityksiä.

Laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Tällaisen erottelun voi tehdä vain analyttisesti: käytännössä ne nivoutuvat aina toisiinsa. Havaintojen pelkistämisestä voi erottaa kaksi osaa: Ensinnäkin aineistoa tarkastellaan tietyistä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Aineistoa tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota siihen, mikä on teoreettisen viitekehityksen ja kulloisenkin kysymysasettelun kannalta olennaista. Pelkistämisen toisen vaiheen ideana on edelleen karsia havaintomäärää havaintojen yhdistämisellä. Erilliset raakahavainnot yhdistetään yhdeksi havainnoksi tai ainakin harvemmaksi havaintojen joukoksi. (Alasuutari 2011, 39–40.) Toinen vaihe laadullisessa analyysissä on arvoituksen ratkaiseminen. Laadullisessa tutkimuksessa arvoituksen ratkaiseminen merkitsee sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 2011, 44.)

Eräs peruskulmakivistä, johon laadullisessa tutkimuksessa nojataan, on havaintojen teoriapitoisuus. Havaintojen teoriapitoisuudella tarkoitetaan sitä, että se, millainen yksilön käsitys ilmiöstä on, millaisia merkityksiä tutkittavalle ilmiölle annetaan tai millaisia välineitä tutkimuksessa käytetään, vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Toisin sanoen tutkimustulokset eivät ole käytetystä havaintomenetelmästä tai käyttäjästä irrallisia. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 20.) Vilkan (2015,120) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkimisen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää esimerkiksi ihmisen

toiminnasta tai hänen tuottamistaan kulttuurituotteista jotakin, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa.

Hyvärisen, Nikanderin ja Ruusuvuoren (2017, 115) mukaan onnistuneessa ryhmähaastattelussa asioita tuodaan esille eri näkökulmista. Kyseessä on kuitenkin usean osallistujan vuorovaikutustilanne, joten siinä yleensä aina ilmenee vaikeasti ennakoitavia ja yllättäviä tapahtumia. Erilaiset ryhmän dynamiikkaan liittyvät tekijät voivat heikentää aineiston monipuolisuutta. Näkökulmien kirjoa kaventavat eksyilevä ja aiheesta harhautuva keskustelu.

Kanasen (2014, 92) mukaan ryhmähaastattelulla säästetään tutkijan aikaa ja vaivaa, sillä haastattelut saadaan yhdellä kertaa. Ryhmähaastattelussa tulevat mukaan ryhmätilanteen vaikutukset. Ryhmät ovat erilaisia koostumukseltaan, jolloin ryhmien koostumuserot vaikuttavat tuloksiin ja ratkaisevaa on ryhmän koostumus eli jäsenten persoonallisuuden piirteet. Ryhmähaastattelu antaa tietoa ilmiöstä, jos jäsenet ovat olleet ilmiön kanssa tekemisissä, mutta tietoon sekoittuu ryhmän vaikutus. Ryhmähaastattelulla voidaan saada tietoa siitä, miten ilmiötä käsitellään ryhmässä, ei niinkään siitä, mikä on ilmiön totuus aidossa kontekstissaan.

5.3 Aineiston hankinta

Tutkimustyö toteutettiin teemahaastattelujen muodossa, johon osallistui 10 työntekijää työyhteisöstäni. Haastateltavien henkilöiden lukumäärä edustaa noin neljää prosenttia koko Joensuun toimipisteen henkilöstöstä. Esimiehiä haastateltavissa ei ollut mukana. Haastattelut toteutettiin kahdessa viiden henkilön ryhmässä ja molemmat haastattelut pidettiin 19.10.2017 ryhmähaastatteluina. Lähetin kutsun haastatteluun sähköpostilla koko Joensuun toimipisteen henkilöstölle niin, että jokaisella oli mahdollisuus osallistua haastatteluun. Määräaikaan mennessä sain yhteensä 18 henkilöltä ilmoituksen halukkuudesta osallistua haastatteluun. Haastatteluun osallistuvat henkilöt valikoituivat arpomalla. Haastateltavat ryhmät muodostuivat niin, että ensimmäisessä ryhmässä oli kolme naista ja kaksi miestä, kun taas toisessa

ryhmässä oli kolme miestä ja kaksi naista. Tallensin haastattelut kahdella eri tallennusvälineellä, jotta aineisto saatiin varmasti talteen, sekä kaikkien haastateltavien ääni varmasti kuuluisi tallenteista. Haastattelutila sijaitsi työpaikallamme ja valitsin sellaisen tilan, joka palvelisi parhaiten tämän kokoista ryhmää tilajärjestelyjen puolesta (pöydät, tuolit). Sain haastatteluista hyvää palautetta ja mielestäni onnistuin hyvin haastatteluiden toteuttamisessa. Jälkeenpäin pohdin, että haastattelut olisi kuitenkin kannattanut pitää eri päivinä, koska silloin olisin voinut analysoida ensimmäistä haastattelua ja tehdä sen pohjalta mahdollisia muutoksia toiseen haastatteluun. Vilkan (2015, 150) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston kokoa ei säätele määrä vaan laatu. Tavoitteena on, että tutkimusaineisto toimii apuvälineenä asian tai ilmiön ymmärtämisessä tai teoreettisesti mielekkään tulkinnan muodostamisessa. Laadullisella tutkimuksella ei myöskään tavoitella yleistettävyyttä samassa merkityksessä kuin määrällisessä tutkimuksessa.

Jokaisella työyhteisöni jäsenellä oli mahdollisuus osallistua haastatteluun, johon lähetin kutsun niin, että vastausaikaa oli noin viikko. Osa henkilöstöstä oli tosin lomalla tuona aikana. Haastatteluun ilmoittautui 18 vapaaehtoista henkilöä, joista arvoin 10 henkilöä mukaan varsinaiseen haastatteluun. Sattumalta haastatteluun tuli mukaan viisi naista ja viisi miestä, kukaan heistä ei työskennellyt esimiehenä ja osa heistä oli yrityksen omia työntekijöitä, kun taas osa oli vuokratyöntekijöitä. Tutkimuksessa ei ollut tarkoituksena vertailla esimerkiksi eri sukupuolten välisiä näkemyseroja ja siksi en ole myöskään tuloksia käsiteltäessä merkinnyt vastaajasta mitään tarkempaa tietoa. Koen, että tämä ei ollut oleellista tavoitteeseen pääsemisen suhteen. Tutkimuksen johtopäätöksiin päädyttiin analysoimalla haastatteluista tehdyt tallenteet (kaksi kappaletta) sekä vertaamalla tuloksia viitekehityksestä löytyvään teoriaan että omiin ennakko-oletuksiin.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 75) mukaan teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on lähellä syvähaastattelua. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä sitä, miten tulokset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelussakaan ei voi

kysellä ihan mitä tahansa, vaan siitä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Vilkan (2015, 124) mukaan teemahaastattelussa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aiheet ja teemat, joita tutkimushaastattelussa olisi välttämätöntä käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Vilka (2015, 125) myös kuvaa ryhmähaastattelua tilanteeksi johon kutsutaan 6-8 henkilöä asiantuntemuksensa perusteella ja jossa voidaan odottaa, että kutsutuilla on vaikutusta tarkasteltavaan asiaan ja kyky saada aikaan muutoksia.

Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ja teema-alueet on etukäteen määrätty. Menetelmästä puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Haastatteliija varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. (Eskola & Vastamäki 2015, 27.)

Tässä työssä haastatteluiden teemat muodostuivat seuraavasta viidestä teemasta:

1. Alaistaidot yleisesti
2. Haastateltavien käsitykset luottamuksesta osana alaistaitoja
3. Haastateltavien käsitykset motivaatiosta osana alaistaitoja
4. Haastateltavien käsitykset sitoutumisesta osana alaistaitoja
5. Kehitysideat alaistaitojen kehittämiseksi jatkossa

6 Ryhmähaastattelun tulokset

Käsittelen tässä kappaleessa ryhmähaastatteluista saamiani tuloksia. Tulokset on jaettu viiteen eri teemaan ja jokaisen teeman tuloksia käsitellään omassa kappaleessa. Käsittelin haastatteluaineistoa niin, että haastateltavien henkilöllisyys ei käy ilmi tässä opinnäytetyöraportissa. Opinnäytetyöni

tarkoituksena ei ollut yleistää haastatteluissa saatuja tuloksia vaan tutkia haastateltavien henkilöiden omia käsityksiä alaistaitoihin liittyen.

Varton (1992, 111) mukaan tutkimuksen raportointi eli kirjoittaminen artikkeliksi tai monografiaksi on osa tutkimustyötä; tämä ei siis ole irrallinen tapahtuma vaan kuuluu samaan kokonaisuuteen kuin muukin tutkimustyö. Raportoinnin tehtävänä on kuvata tutkimuksen eri vaiheet ja siten esittää lukijoille, minkälaisista lähtökohdista, millä periaatteilla, millä menetelmillä ja minkälaisella yleistyksillä tutkimus syntyi.

Haastatteluaineiston analyysi aloitetaan haastattelun litteroinnista eli tekstiksi muuntamisesta. Tekstiksi puretut ääni- tai kuvataallenteet muodostavat haastattelututkimuksen tutkimusaineiston. Ei siis ole yhdentekevää, miten haastattelut litteroidaan. Litteroinnin tarkkuustason määrittävät tutkimuskysymys ja analyysitapa. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 427.) Kanasen (2014, 106) mukaan litterointi voidaan toteuttaa kolmella eri tavalla. Näitä tapoja ovat sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi ja propositiotason litterointi.

Tämän haastattelun tulokset on käsitelty sanatarkan litteroinnin menetelmällä, joka edustaa litteroinnin tarkinta tasoa. Mielestäni tämä litterointitapa sopi tuloksien esittelyyn siitä syystä, että sain näin esitettyä tulokset aidoimmillaan. Vilka (2015, 137) kuvaa litterointia työlääksi prosessiksi, mutta samalla se lisää tutkijan vuoropuhelua tutkimusaineiston kanssa. Litteroinnissa tapahtuvasta tutkijan ja tutkimusaineiston välisestä vuoropuhelusta on hyötyä muun muassa silloin, kun tutkimuksen edetessä tutkija määrittelee, mikä on riittävä aineisto ja tulkinta tutkimusongelman kannalta.

Käsittelin haastattelun tuloksia niin, että litteroin molemmat haastattelut word-tiedostoon ja tämän jälkeen teemoittelin haastatteluissa olevat vastaukset viiteen eri teemaan. Näitä teemoja olivat alaistaitojen määrittely yleisesti, haastateltavien käsitykset luottamuksesta osana alaistaitoja, haastateltavien käsitykset motivaatiosta osana alaistaitoja, haastateltavien käsitykset sitoutuneisuudesta osana alaistaitoja sekä kehitysideat alaistaitojen kehittämiseksi. Haastattelut etenivät edellä mainittujen teemojen mukaisesti,

joten teemoittelu oli tästä syystä suhteellisen helppoa tehdä. Tuomen ja Sarajärven (2009, 93) mukaan teemoittelu voi olla luokituksen kaltaista, mutta siinä painottuu mitä kustakin teemasta on sanottu. Lukumäärillä on tai ei ole merkitystä, mikä riippuu laadullisen tutkimuksen perinteestä. Kaikkiaan kyse on laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. Näin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Jos aineiston keruu on tapahtunut teemahaastattelulla, on aineiston pilkkominen suhteellisen helppoa, koska haastattelun teemat muodostavat jo itsessään jäsenyyksen aineistoon. Kanasen (2014, 111) mukaan teemoittelussa on kyse luokittelusta ja kvantifioinnista, mutta yleisemmällä tasolla.

Teemoittelua voi tehdä monella eri tapaa ja teemoittelulle on tärkeää varata riittävästi aikaa. Teemat voivat rakentua etukäteen suunniteltujen, aineiston keruuvaiheessa määriteltyjen teemojen mukaisesti tai aineistosta voi löytyä aivan uusia teemakokonaisuuksia. (Puusa 2011, 121.)

Koska haastatteluiden litterointi tuotti suuren määrään aineistoa, niin olen jättänyt osan aineistoista käsittelemättä. Käsittelemättä jäänyt aineisto on sellaista, jossa ei keskustella varsinaisista haastatteluun liittyvistä teemoista. Tällaista keskustelua oli haastattelun aikana esimerkiksi, kun kerroin haastateltaville haastatteluiden tarkoituksesta ja kun haastateltavat kysyivät opinnoistani.

6.1 Haastateltavien käsityksiä alaistaidoista

Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää haastateltavien henkilöiden käsityksiä alaistaidosta. Alaistaitojen käsitykseen liittyen haastateltavat nostivat esiin muun muassa sen, että työntekijän tulee tietää sekä omat oikeutensa, että velvollisuutensa ja kyky toimia omassa tehtävässä. Esiin nousi myös se, että

alaistaidot ovat toimintaa ns. oman työtehtävän ympäriltä, kuten seuraavasta haasteltavan suorasta lainauksesta ilmenee.

Mun mielestä just alaistaidot lähtee siitä oman työn ympäriltä, eli se mitä sie teet on se siun työtehtävä, mutta se mitä teet lisäksi ja tuotat lisäarvoa yhteiselle hyvälle on alaistaitoa.

Myös vastuunotto omasta tekemisestä koettiin kuuluvaksi alaistaitoihin. Jokaisen työntekijän tulee kantaa vastuunsa työyhteisössä, eikä vastuuta voi siirtää esimerkiksi esimiehelle.

Omasta tekemisestä on vastuu otettava. Et sitä ei voi niinku säilyttää esimiehelle tai organisaatiolle.

Jokainen hoitaa oman ruutunsa tavallaan ja omat tehtävät hoidetaan työpäivän aikana niin hyvin kuin pystyy.

Haastatteluissa nousi esiin myös työssäoppiminen ja vastuu omasta kehittymisestä. Esiin nousi hiljaisen tiedon jakaminen muille työntekijöille osana yrityskulttuurin kehittämistä. Haastateltavat nostivat esiin myös sen, että jokaisen on tärkeä tietää oma paikkansa yrityksen hierarkiassa, eikä työntekijä lähde ottamaan myöskään liikaa vastuuta.

Pitäs tuoda hyvät ja huonot puolet esille kummatkin ja jos tietää jotain missä vois tehdä nopeammin ja tehokkaammin jonkun asian, niin sen voi tuoda ilmi kaikille, jos se mahdollisesti kehittäisi koko työyhteisöä.

Toisaalta alaistaito on myös sitä, että ymmärtää hierarkiassa oman paikkansa, eikä lähde ottamaan ylivastuuta.

Pitää ymmärtää oman paikkansa organisaatiossa, mutta myös oma toimikuvansa täysin, mitä esimies haluaa.

Alaistaidot edustavat myös asennetta ja yhteistyötä sekä kollegojen että esimiesten suuntaan. Yhteistyö koettiin tärkeäksi erityisesti kollegojen kesken.

Mulle alaistaidot edustavat asennetta työhön ja just niin kun siihen liittyy motivaatio ja kaikki tällaiset tuota... että se on niinku asenteellisuutta.

Tosi paljon puhutaan esimiestaidoista. No sit vähemmän puhutaan alaistaidoista ja sit niinku ne liittyy olennaisesti yhteen, mutta helposti unohdetaan, että sosiaalisia taitoja voi hyödyntää kaikkien kanssa.

Yhteistyö ilmenee muun muassa työkaverin auttamisena ja haastateltavien mielestä työyhteisössämme kunnioitetaan ja kuunnellaan jokaista työntekijää. Muita yhteistyön ilmenemismuotoja ovat halukkuus työvuorojen vaihtamiseen ja ettei työyhteisössä ole tulehtuneet välit työkavereiden kesken sekä hyvä yleinen työilmapiiri.

Hyvä työilmapiiri näkyy niin, että haastateltavat kokevat olevansa enemmänkin kuin työkavereita sekä kollegaa tervehditään ja että on hyvä mieli tulla töihin. Esiin nousi myös sellaisten asioiden hoitaminen, jotka eivät suoraan välttämättä kuulu itselle. Haastateltavat kokivat, että työyhteisössämme vallitsee auttamisen kulttuuri, eikä henkilöiden taustalla tai kokemuksella ole merkitystä, kun apua tarvitsee hakea.

Koen että minut on otettu hyvin vastaan ja työ ei ole pelkästään työasioista puhumista vaan vapaa-ajan asioistakin on puhuttu ja jopa nähtykin .

Hyvässä työilmapiirissä on asenteellisuus vahvasti läsnä, että miten suhtaudut johonkin asiaan mikä ei kuulu sulle.

Mun mielestä meillä toimii avunantaminen ja vastaanottaminen hyvin, eikä kukaan polta asiasta päreitä.

Haastateltavat pystyivät määrittelemään alaistaidot käsitteenä useasta eri näkökulmasta käsin ja keskustelu oli aktiivista. Vastauksista kävi ilmi, että alaistaidot määriteltiin sekä osana varsinaisten työtehtävien hoitamista että työtehtävien ulkopuolisena toimintana.

6.2 Käsitykset luottamuksesta osana alaistaitoja

Haastatteluissa keskusteltiin luottamuksesta osana alaistaitoja ja tarkoituksena oli selvittää, että millaisia käsityksiä haastateltavilla oli aiheeseen liittyen. Haastateltavat kokivat, että työyhteisössämme luottamussuhteita syntyy sekä kollegoiden että esimiesten kanssa. Haastateltavat kokivat myös, että luottamussuhde on erilainen kollegan kuin esimiehen kanssa.

Ehkä jotain asioita ei voi esimiehelle sanoa, mitä puhutaan kollegan kanssa

Luottamuksen tulee olla kaksipuoleista. Eli henkilö pystyy itse luottamaan ja olemaan myös luottamuksen arvoinen. Luottamus muodostuu oman ja muiden tekemisen perusteella. Sellaiseen henkilöön luotetaan, jolta on saanut aikaisemmin hyviä neuvoja ja apua työntekoon.

Itse pystyy luottamaan ja saa myös luottamusta muilta, että on sen arvoinen.

Luottamuksen herättää sellainen henkilö joka ei ryhdy vääristelemään omia sanojaan. Sellainen joka vääristelee herättää epäluottamusta.

Luottamus on kahdenkauppa. Jos on jonkin toisen henkilön kanssa käsitellyt jotain asiaa, niin helposti hänen kanssaan lähtee uudelleen pureskelemaan uutta asiaa.

Haastateltavat kokivat, että luottamuksen syntymiseen vaikuttaa enemmän henkilöiden väliset suhteet riippumatta asemasta yrityksen hierarkiassa. Toisaalta luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa se, että molemmat osapuolet pitävät kiinni sovituista asioista. Luottamukseen vaikuttaa se, että toinen osapuoli pitää salassa sellaiset asiat, mistä toinen henkilö on hänelle kertonut. Tällaisia asioita ovat haastateltavien mukaan henkilökohtaiset asiat, jotka eivät liity työtehtävien hoitamiseen.

Kyllähän se enemmän niinku henkilöiden välisenä luottamuksena, esimerkiksi esimieheltä en lähtisi kysymään teknisiin asioihin liittyviä asioita, koska se ei varsinaisesti hänelle kuulu.

Kaikki lähtee siitä, että voi luottaa siihen, että jos on jotain sovittu niin se hoidetaan kuten on sovittu.

Esimiesten suunnalta tuleva vastuu koettiin erilaisena kuin kollegoiden suunnasta tuleva vastuu. Esimiehen luottamus koettiin erittäin tärkeäksi työssä menestymisen kannalta.

Ja siinä on eri luottamustekijät, jos esimies luottaa siihen, että mä hoidan jonkun oman tonttini, että pystyn tekemään jostain sellaisesta asiasta ratkaisun johon meillä ei ole ohjetta tai jos kollega luottaa siihen, niin on se niinku erilainen signaali, kun se tulee ylempää. Minulla on tunne, että mulla on vastuuta.

Luottamus koettiin erittäin tärkeänä asiana työssä suoriutumisen kannalta ja vastaavasti ilman luottamusta omasta työtehtävästä suoriutuminen koettiin haastavaksi. Myös vaikutukset työilmapiiriin nousivat esille haastatteluissa.

Jos olis semmonen, että ei oikein luottaisi täällä kehenkään niin ei hommistakaan tulisi mitään.

Ja kyllä se varmasti vaikuttaa myös työilmapiiriin, jos olisi koko ajan epävarmuus kaikesta niin se kyllä näkyisi työssä.

Luottamus esimiehen kanssa koettiin molemmin puolisiksi, jos esimies luottaa alaisiinsa niin alaiset luottavat esimieheensä. Esimiehen tekemät oikeat

päätökset nostavat haastateltavien mukaan luottamusta omaan esimieheen. Toisaalta esimiehen luottamus koettiin erilaisena kuin kollegoiden välinen luottamus.

On se ainakin mun mielestä erilainen konkreettisesti se esimieheen luottamus. Ensinnäkin odotan, että esimies luottaa minuun, että miten teen työtehtäväni. Työkaverilta taas luottamus... en mä sellaista luottamusta voi edes odottaakaan. Se on vähän erilaista. Työkaverilta odotan, että hän pitää tarvittaessa suunsa kiinni.

Esimiehen kohdistuva luottamus on enemmänkin ammatillista luottamusta. Pitää luottaa, että esimies tukee ja toisaalta esimiestä voidaan tukea myös niinku oman urakehityksen kannalta. Kollegan kanssa se on enemmän tämmöstä tunnetason luottamusta. Käydään läpi enemmänkin työpaikan ulkopuolisia asioita ja jutellaan. Tavallaan tarjotaan sosiaalista tukea keskenään.

Omaa luotettavuutta esimiehen tai kollegoiden suuntaan voi kehittää pitämällä sovituista asioista kiinni, esimerkiksi niistä asioista, joista on sovittu kehityskeskusteluissa. Myös työaikojen noudattaminen koettiin luottamusta herättävänä seikkana ja haastateltavat kokivat, että työaikojen noudattamista ei pidetä itsestään selvyytenä. Toisin sanoen ei voida olettaa, että kaikki noudattavat automaattisesti työaikojaan.

Pitää sovituista asioista kiinni, eli jos vaikka kehityskeskusteluissa on sovittu, että laajennan myyntiä. Sovitaan, että miten se tapahtuu ja sitten kun on seuraava kehityskeskustelu ja mitään ei ole tapahtunut. Se ei ole luottamuksen arvoista.

Ja yks mikä herättää luottamusta esimiehen suuntaan on se, että tulee ajallaan töihin. Itsenäisesti osaa tulla ja lähteä töistä ja tehdä työaikakirjaukset, että ei tarvii esimiehen olla tökkimässä, että missä sie nyt taas olit.

Haastateltavat kokivat, että heille on esimiesten suunnalta luvattu sellaisia koulutuksia, joihin he eivät ole kuitenkaan päässeet tai koulutuksia ei ole lainkaan toteutettu. Edellä mainittu seikka nostettiin esiin luottamusta heikentävänä tekijänä. Toisaalta haastateltavat kokivat, että he eivät voi tällaisiin tilanteisiin itse vaikuttaa alaisina.

Miulla on ainakin edellisestä elämästä sellainen, että ei pidetty lupauksista kiinni. Mitä mie voin siinä tehdä?

Alaisen kannalta voi olla vaikea ryhtyä protestoimaan, kun jäi tämä kurssi mikä luvattiin tai vastaavaa.

Luottamus voi haastateltavien mukaan vaarantua, jos henkilö jättää sovitut asiat hoitamatta tai jos henkilö ei noudata työaikoja eli tulee ja lähtee töistä omien aikataulujensa mukaisesti. Myös toisen henkilön tekemät toistuvat virheet murentavat luottamusta, varsinkin jos henkilö tekee virheitä tahallaan tai toimii huolimattomasti.

6.3 Käsitykset motivaatiosta osana alaistaitoja

Haastateltavat nostivat motivaation liittyen esiin sen, että työn tulee tuntua mielenkiintoiselta. Motivaatioon vaikuttaa niin sanottu tiimiylpeys ja se, että haluaa menestyä, kun muutkin menestyvät. Samalla olla valmis auttamaan muita, jos he tarvitsevat apua. Motivaation koettiin näkyvän myös innostuneisuutena, ja tätä innostuneisuutta voidaan arvioida henkilön käyttämisestä esimerkiksi eleistä ja ilmeistä. Myös vastuunotto koettiin tärkeäksi osaksi motivaatiota eli, että työntekijä haluaa tarttua ongelmaan itse eikä siirrä sitä eteenpäin toiselle työntekijälle.

Oma työ tuntuu mielekkäältä ja sitä tykkää tehdä. Haluaa parantaa omaa suoritusta ja tehdä niinku paremmin.

Ei suoriteta hommia alisuoriutumalla ja mennä sieltä mistä aita on matalin.

Motivaatio näkyy siitä, että työntekijä on innostunut. Hän tarttuu toimeen, ei huokaile, jahkaa ja jätä puolitiehen. Innostunut on sellainen niin kuin JES nyt ruvetaan hommiin.

Motivoinut miettii syitä ja seurauksia, ei vaan tee, että kunhan se on tehty.

Motivoinut tekee enemmän kuin on vaadittu.

Motivaatioon vaikuttavat sekä sisäiset, että ulkoiset tekijät. Tilanteessa jossa oma motivaatio ei riitä koettiin, että apua voi hakea valmentajilta ja/tai kollegoilta. Kollegat koettiin tärkeänä ulkoisena motivaation ylläpitäjänä.

Pitemmällä aikavälillä pitää olla sisäinen motivaatio, jos haluaa menestyä työssä, mutta kans sitten ulkoinen esimerkiksi esimiehen puolelta.

Mitkään ulkoiset tekijät eivät riitä, jos sisäinen motivaatio ei ole kunnossa. Ulkoiset motivaattorit voivat toki ylläpitää tätä tahtotilaa.

Jos motivaatiota ei meinaa löytyä, niin kävisin kysymässä neuvoa valmentajilta.

Varmasti kollegatkin ovat sellainen ulkoinen motivaatio siinä, että halutaan vaikka kilpailla tai tehdä tiimin kanssa yhteistä tulosta.

Haasteltavat kokivat, että työyhteisössämme on selkeästi näkyvissä se, että henkilöstö on motivoitunutta ja tämä näkyy muun muassa niin, että työntekijöiden on mukava tulla töihin. Motivaatiota voi laskea tavoitteiden epärealistisuus. Myös se, että palkinto tehdystä työstä ei ole samassa suhteessa tehtyyn työmäärään koetaan motivaatiota heikentävänä seikkana. Myös työpaikan ulkopuolisilla seikoilla voi haastateltavien mukaan olla vaikutusta motivaatioon. Työtehtävien muutos voi olla uhka motivaatiolle, varsinkin silloin kun työrytmi katkeaa.

Porukasta näkee, että niistä on mukava tulla töihin.

Motivaatiota voi heikentää julkisuudessa ilmi tullut porukan vähentäminen digitalisaation seurauksena.

Pienet muutoksethan eivät ole ongelma, mutta sitten kun jatkuvasti katkeaa työrytmi niin se alkaa ärsyttää. Tuntuu, että ei saa mitään aikaan.

Keskeisimmäksi motivaation lähteeksi koettiin se, että jokaisella on mahdollisuus kehittää itseään ja omaa osaamistaan. Se, että työssä oppii koko ajan lisää, koettiin erittäin tärkeäksi seikaksi. Yhtenä tällaisena erimerkkinä nousi esiin halu kehittyä hyväksi myyjäksi.

Se on toisaalta mukava nähdä sitten, että se mitä on tehnyt aikaisemmin jää vähitellen takaraivoon, eli kyky käsitellä ja hahmottaa kokonaisuuksia asiakkaan kannalta nopeutuu eikä ihan joka kerta tarvitse tuijottaa ohjeita.

Mä haluan kehittyä pirun hyväksi asiakastyöntekijäksi ja pysytellä edelleen huippumyyjänä. Se on semmonen niinku oma innostus ja sitä omaa ammattitaitoaan voi kehittää koko ajan.

6.4 Käsitykset sitoutuneisuudesta osana alaistaitoja

Haastateltavat kokevat työhön sitoutumisen liittyvän itsensä kehittämiseen ja siihen, että työntekijä haluaa tehdä asiat koko ajan paremmin. Sitoutunut henkilö pysyy yrityksen palveluksessa eikä hae töitä muista yrityksistä. Haastattelussa pohdittiin myös, että on eri asia sitoutua työpaikkaan kuin työtehtävään ja, että Osuuspankin arvojen sisäistäminen on helpottanut sitoutumista työpaikkaan.

Työhön sitoutuminen on myös sitä, että sitoutuu yritykseen eikä haikaile töihin toiseen pankkiin tai työpaikkaan, koska silloin jos koko ajan jatkuvasti mielessä, että pääsisipä pois täältä niin silloin ei ole sitoutunut pitkäjänteisesti.

Siinä on kanssa ero, että sitoutuuko siihen työtehtävään vai työnantajaan.

Sitoutumiseen vaikuttaa myös henkilön halu hoitaa asiat loppuun saakka ja se, että asioista ajatellaan kokonaisuutena yrityksen kannalta. Sitoutuminen työtehtävään on myös sitä, että tehdään itselle epämieluisia työtehtäviä, eikä valita ainoastaan itselleen mukavia työtehtäviä. Olemme työsopimuksessamme sitoutuneet tekemään työntajan meille määrittelemiä tehtäviä.

Mulle työ ei ole mikään viihdekeskus ja ikävä kyllä työpaikalla vaan on välillä työtehtäviä mitkä ei oo niin kivoja ja ne on vaan tehtävä . Ei voi vaan valkata. Se on tehtävä se työtehtävä, minkä työntaja määrittelee.

Työhön sitoutuminen näkyy niin, että työntekijät noudattavat työaikoja. Myös venyminen oman työtehtävän ulkopuolelle nousi esiin, eli osataan ajatella niin sanotusti laatikon ulkopuolelta, eikä mennä sieltä mistä aita on matalin.

Tullaan töihin ajoissa, eikä tyyliin puoli tuntia myöhässä. Onhan sekin merkki sitoutumisesta.

Se on semmosta jatkuvaa toimintaa, just vaikka noin niinkun tulet töihin ja kunnioitat työaika.

Haastateltavat kokivat, että työyhteisömme työntekijät ovat pääosin sitoutuneita työhönsä. Sitoutumattomuus näkyy siinä, että osa työntekijöistä valitsee itselleen sellaisia työtehtäviä mitä he itse haluavat tehdä, vaikka yrityksen ja ennen kaikkea asiakkaan kannalta toisten työtehtävien hoitaminen sillä hetkellä olisi järkevämpää. Sitoutumista voi uhata motivaation katoaminen ja se, että ei uskalleta mennä omalle epämieluisuusalueelle. Myös ulkoiset uhat, esimerkiksi

toisaalla auki olevat työpaikat voivat vaikuttaa heikentävästi työhön sitoutumiseen. Itsensä kehittäminen voi olla uhka sitoutumiselle silloin, jos työnantaja ei pysty vastaamaan työntekijän omiin kehityshaluihin.

Nykyisin ihmiset haluavat paljon kehittyä ja sitten siinä väkisinkin tulee, että pystyykö työnantaja tarjoamaan tarpeeksi haastetta, että saa oman tyydytyksen siitä, että pääsee kehittymään ja näin. Siinä on just se, että on myös työnantajalle se tehtävä, että pysyy pitämään mielenkiinnon päällä ja täyttämään ne tarpeet mitä työntekijällä on.

Oman työpanoksen merkityksellisyydellä on myös vaikutusta työhön sitoutumiseen ja mikäli merkityksen tunnetta ei koeta, voi se uhata sitoutumista työhön.

Epävarmuus siitä, että onko siitä omasta työpanoksesta mitään merkitystä tai vaikutusta.

6.5 Haastatteluissa esiin tulleet kehittämisideat

Selvitin haastatteluissa haastateltavien mielipiteitä siitä, kuinka alaistaitoja tulisi heidän mielestään kehittää työyhteisössämme. Tarkoitukseni oli selvittää, että millaisia konkreettisia kehityskeinoja he nostaisivat esiin, missä yhteydessä alaistaitoja tulisi kehittää ja mitä alaistaitojen osa-alueita tulisi kehittää. Tärkeimpänä kehityskohteena esiin nousi alaistaitojen puheeksi ottaminen ja se, että aihetta pidetään työyhteisössämme esillä. Tähän asian esille näkymiseen vaikuttaa henkilöstön motivaatio. Haasteltavat kokivat, että vastuu alaistaitojen esillä pitämisestä kuuluu jokaiselle työntekijälle ja jokaisella on mahdollisuus viedä asiaa eteenpäin esimerkiksi oman tiimin tiimipalavereissa. Kysyin haasteltavilta, että kenen heidän mielestään tulisi ensisijaisesti kehittää omia alaistaitojaan ja pienen hiljaisuuden jälkeen moni haastateltavista vastasi, että ”minä itse”. Myös esimiehen ja valmentajan vastuu ohjaavassa roolissa nostettiin esiin. Jokainen voi ylläpitää hyvää työilmapiiriä ja viedä eteenpäin alaistaitoihin liittyviä ominaisuuksia antamalla esimerkiksi palautetta kollegalle. Yhdessä tiimissä on ollut teemana ”kollegalta-kollegalle”, jossa tarkoitus on, että tiimiläiset tuntevat hyvin toistensa ja työntekijät pitäisivät hyvää ilmapiiriä yllä.

Haasteena nousi esiin työn luonteen tuoma haaste siitä, että työ tapahtuu pääosin omalla työpisteellä ja tiimikokojen kasvaessa ei tunneta edes kaikkia omia tiimiläisiä. Tällöin luottamussuhteen muodostaminen on haastavampaa. Ratkaisuksi tähän ehdotettiin istumajärjestyksen muuttamista aika-ajoin, sekä työntekijöiden järjestämiä vapaaehtoisia tiimi-iltoja, joissa on tarkoitus viettää tiimin kesken yhteistä aikaa työajan ulkopuolella. Työpaikallamme on oma vapaa-ajantoimikunta, joka järjestää yhteisiä tapahtumia myös työajan ulkopuolelle.

Esimiehen rooliin kuuluu, että hän antaa työntekijöille vastuuta ja ärsykeitä, mutta ei ratkaise asioita valmiiksi alaisten puolesta. Haastateltavat kokivat, että työpaikoilla on usein tilanteita, jossa alaiset kaatavat omat haasteensa esimiesten päälle ja odottavat, että esimies ratkaisee ongelmat valmiiksi alaisten puolesta. Ratkaisuna tähän koettiin se, että jokainen lähtisi oma-aloitteisesti ratkaisemaan ongelmatilanteita.

7 Pohdinta

7.1 Johtopäätökset

Mielestäni sain opinnäytetyöstäni suurin piirtein sellaisen mitä olin alun perin opintojeni alussa ajatellut. Sain ryhmähaastattelujen pohjalta hyvää tietoa siitä, millaisia käsityksiä haasteltavilla oli alaistaidoista, miten he kokivat työyhteisömme nykytilan alaistaitojen osalta, sekä kuinka voisimme jatkossa kehittää alaistaitoja. Haastattelujen pohjalta minulle muodostui sellainen kuva, että haastateltavat kokivat asioiden olevan pääsääntöisesti hyvin ja työyhteisössämme toimitaan haastatteluissa määriteltyjen alaistaitojen mukaisesti. Varsinaisia kehittämisen kohteita nousi esiin melko vähän ja kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työyhteisössä vallitsee hyvä työilmapiiri sekä kollegoiden välillä, että esimies-alais-suhteissa. Jokainen haastateltava nosti esiin oman vastuun alaistaitojen kehittämisestä ja haastatteluissa nousi

esiin, että esimies ei voi olla yksin vastuussa työpaikan ilmapiiristä. Yhtenä haasteena esiin nousi se, että koska työyhteisömme on todella iso (yli 230 työntekijää), niin emme enää tunne toisiamme kovinkaan hyvin. Haastateltavat kokivat, että esimerkiksi luottamusta on hankala rakentaa sellaisten ihmisten kanssa joita ei tunne.

Haastateltavat kokivat, että vaikka alaistaidoista ei aikaisemmin ole puhuttu termillä alaistaidot, niin aiheeseen liittyvät teemat ovat olleet esillä muun muassa tiimipalavereissa, valmennuksissa ja kehityskeskusteluissa. He myös kokivat, että vaikka haastatteluissa käsittelemämme teemat olivatkin jo ainakin osittain tuttuja, niin näitä teemoja oli erittäin tärkeä käydä yhdessä läpi ja nostaa jatkossa esiin koko työyhteisön kesken esimerkiksi tiimipalavereissa. Haastateltavat antoivat positiivista palautetta varsinaisesta haastattelutilanteesta ja kertoivat haastatteluiden jälkeen, että ovat aktiivisemmin pohtineet alaistaitoihin liittyviä käsitteitä. Moni heistä oli myös sitä mieltä, että he voisivat itse jakaa tietoa alaistaidoista esimerkiksi oman tiimin yhteisissä palavereissa.

Yllätyin haastattelutuloksissa siitä, että haastateltavat kokivat työyhteisömme asioiden olevan hyvin. Esimerkiksi heidän mukaansa työyhteisömme työntekijät ovat motivoituneita työhönsä. Jäin pohtimaan, että johtuiko tässä kohtaa positiivisuus omasta asemastani työyhteisössä vai mitkä tekijät tulosten yllättävänkin positiivisiin tuloksiin vaikuttivat.

7.2 Tutkimustulosten luotettavuus

Tuomen & Sarajärven (2009, 134) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuskeskustelussa nousevat hyvin nopeasti esiin kysymykset totuudesta ja objektiivisesta tiedosta. Yhtä nopeasti keskustelussa ilmenee, että näkemykset totuuden luonteesta vaikuttavat siihen, miten tutkimuksen luotettavuuskysymyksiin suhtaudutaan. Alla olevassa taulukossa kuvataan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia kahden eri totuusteorian avulla (Korrespondenssiteoria eli vastaavuus, Koherenssiteoria eli väitteen

johdonmukaisuus ja Pragmaattinen teoria eli tiedon käytännölliset seuraamukset).

Totuusteoria	Tiedon objektiivinen saatavuus	Filosofinen perusta	Tutkimusote
Koherenssiteoria, väitteen johdonmukaisuus	Relativismi	Fenomenologia ja hermeneuttinen filosofia	Kvalitatiivinen
Pragmaattinen teoria Tiedon käytännölliset seuraamukset	Relativismi	Fenomenologia ja hermeneuttinen filosofia Marxismi	Kvalitatiivinen

Kuvio 3. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi (Helsingin yliopisto 2017)

Kuviossa 3 kuvataan, miten kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida.

Tuomen & Sarajärven (2009, 136) mukaan tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin (tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu) ja reliabiliteetin (tutkimustulosten toistettavuus) käsittein. Uusitalon (2001, 85) kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä ei tavallisesti käytetä validiteetin käsitettä.

Laadullista tutkimusta arvioidessa on tarkasteltava sitä, miten teoreettinen viitekehys ja tutkimuskysymykset ja –menetelmät sopivat yhteen. Lisäksi uskottavuuden kannalta täytyy pohtia ovatko aineistonkeruumenetelmät sopivat.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, että onko tutkimuksesta saadut tulokset ja päätelmät uskottavia. Validiteetin liittyy myös kysymys siitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä oli tavoitteena tutkia eli sopivatko tutkimuskysymykset, aineisto ja menetelmät yhteen. Lisäksi validiteetissa tarkastellaan mittarin, esimerkiksi kyselyn pätevyyttä ja sen kykyä mitata sitä, mitä sen tarkoitus oli mitata. Samoin täytyy pohtia missä, miten ja milloin tutkitaan. (Kirsiope-blogi 2017).

Tuomen & Sarajärven (2009, 140) mukaan luotettavuuden arvioinnissa on hyvä huomioida seuraavia seikkoja. Tutkijan omat sitoumukset eli miksi tämä tutkimus on tutkijasta tärkeä ja mitä tutkija on olettanut tutkimusta aloittaessa

sekä ovatko ajatukset muuttuneet tutkimuksen aikana. Luottamusta arvioitaessa on huomioitava myös aineiston keruu eli miten aineiston keruu on tapahtunut toisaalta menetelmänä (esimerkiksi haastattelu) ja toisaalta tekniikkana (esimerkiksi nauhoitus). Huomioitava on myös aineiston keruuseen liittyvät erityispiirteet, mahdolliset ongelmat sekä tutkijan mielestä muut merkitykselliset seikat.

Luotettavuuden arvioinnissa on Tuomen & Sarajärven (2009, 140–141) mukaan perusteltava tutkimuksen tiedonantajat eli millä perusteella tutkimuksen tiedonantajat valittiin, miten heihin otettiin yhteyttä ja montako henkilöä tutkimukseen osallistui. Lisäksi on selvitettävä tutkija-tiedonantaja-suhde eli arvio miten suhde toimii, lukivatko tiedonantajat tutkimuksen tulokset ennen niiden julkaisua ja muuttivatko heidän kommenttinsa tuloksia. Tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tulokset ja johtopäätökset tulee olla myös johdonmukaisesti esitettynä. Tutkimuksen luotettavuuden suhteen on arvioitava, miksi tutkimus on eettisesti korkeatasoinen ja miksi tutkimusraportti on luotettava.

Yhdestä tämän opinnäytetyön luotettavuutta mahdollisesti heikentävästä seikasta opin, että mikäli haastatteluita on useampia kuin yksi, niin niitä ei kannata pitää peräkkäin, koska silloin ensimmäisen haastattelun jälkeen ei jää aikaa tehdä muutoksia seuraavaan haastatteluun. Seuraavalla kerralla en siis ajoita haastatteluita samalle päivälle, enkä ainakaan peräkkäisiksi ajankohdiksi. Toisaalta, koska mielestäni ensimmäinen haastattelu meni hyvin, niin sain samalla toiseen haastatteluun hyvät lähtökohdat.

Toiseen haastattelutekniikkaan liittyvään seikkaan kiinnitän jatkossa huomiota. Kanasen (2014, 96–97) mukaan haastattelijan ei tule ottaa kantaa vastauksiin sekä haastattelijan tulee olla mahdollisimman neutraali riippumatta siitä millaisia vastauksia haastateltava tuottaa. Jatkossa jätän pois nyökkäykset ja sanalliset ilmaisut vastauksia kohtaan.

7.3 Jatkotutkimukset / -toimenpiteet

Koen, että alaistaitoja olisi tärkeää tutkia myös jatkossa työyhteisössämme ja tehdä erikseen tutkimus alaistaitojen nykytilasta. Itselleni jäi haastattelujen jälkeen mielenkiintoa asiaan, koska haasteltavat kokivat asioiden olevan todella hyvin. Olisi hyödyllistä selvittää, että onko asia todella näin. Työntekijöiden motivaatiota ja sitoutuneisuutta olisi hyvä edelleen selvittää. Myös työntekijöiden välisen luottamuksen tutkiminen olisi hyödyllistä. Minulle jäi siis monta asiaa ratkaisematta, mikä oli aiheen rajauksen takia myös suunniteltua. Uskon, että opinnäytetyöni kuitenkin tarjoaa hyvän alustan mahdollisille jatkotutkimuksille. Haastattelujen pohjalta ei löytynyt kovin montaa varsinaista kehityskohdetta, mutta uskon, että jatkotutkimuksen jälkeen saisimme vielä paremman kuvan nykytilanteesta. Haastateltavat toivoivat, että alaistaidoista puhuttaisiin myös jatkossa työpaikallamme esimerkiksi tiimipalavereissa.

7.4 Työkalu esimiesten avuksi kehityskeskusteluihin

Kehitin tutkimuksen teemojen pohjalta esimiesten käyttöön työkalun, jonka avulla esimiehet voivat esimerkiksi kehityskeskusteluissa nostaa esille alaistaitoihin liittyviä teemoja. Työkalu löytyy tämän opinnäytetyöraportin liitteenä (Liite 3).

Lähteet

- Aalto-Setälä, P. & Saarinen, M. 2016. Innostus. Myötämanipuloinnin aakkoset. Helsinki: Talentum Pro.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Arvassalo, L. 2006. Alaistaito. Kotimaisten kielten keskus. Luettu 1.10.2017.
[https://www.kotus.fi/nyt/kolumnit/sana_sanasta_ajan_sanojen_tusta_aa_\(2005_2013\)/alaistaito](https://www.kotus.fi/nyt/kolumnit/sana_sanasta_ajan_sanojen_tusta_aa_(2005_2013)/alaistaito)
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja Coaching – Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.
- Ekonomit. 2017. Kehityskeskustelu parantaa työhyvinvointia. Luettu 9.10.2017.
<https://www.ekonomit.fi/kehityskeskustelu>
- Eskola, J. & Vastamäki, J. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2015 (toim.) Valli, R. & Aaltola, J. Juva: Bookwell Oy. 24-42.
- Helsingin yliopisto. 2017. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Luettu 5.11. 2017.
<http://www.mv.helsinki.fi/home/palojoki/OPETUS/kvali/luotettavuustepaluento.pdf>
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Järvinen, P. 2013. Johdatko mielelläsi – Esimies ihmismielen ymmärtäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Alma Talent.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito, luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Vammala: Vammalan kirjapaino.
- Kirsiopie-blogi. 2012. Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys. 6.10.2012. Luettu 29.10.2017.
<https://kirsiopiskelija.wordpress.com/2012/10/06/tutkimuksen-luotettavuus-ja-eettisyys/>
- Lehtinen, E. Kehityskeskustelut – Johtamisen tehokas työkalu ja työyhteisön toiminnan energialähde. Luettu 3.10.2017

<http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2013/10/28/kehityskeskustelut-johtamisen-tehokas-tyokalu-ja-tyoyhteison-toiminnan-energialahde/>

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Helsinki: Talentum.

Mbaskool. Organizational Citizenship Behavior. Luettu 29.10.2017.

<http://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/16842-organizational-citizenship-behavior-ocb.html>

Mäkisalo-Ropponen, M. 2016. Kohti yhdessä tekemisen kulttuuria. Helsinki: Draamatyö.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. UNIPress.

OP-Ryhmä. 2017. Tietoa Osuuspankin toiminnasta. Luettu 18.9.2017.

<https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/osuuspankit?id=81200&srcpl=8>

Puusa, A., Mönkkönen, K. & Kuittinen, M. Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. 2011 (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: UNIPress. 94-116.

Puusa A. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P.

2011 (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita tutkimuslähetysmistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint., 114–125.

Pyöriä, P. 2017. Työelämän myytit ja todellisuus. Helsinki: Gaudeamus.

Rehnbäck, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Rehnbäck, K. & Keskinen, S. 2006. Alaistaidot ovat olennainen osa työhyvinvointia. Turunsanomat 24.3.2006. Luettu 18.9.2017. <http://www.ts.fi/mielipiteet/aliot/1074109316/Alaistaidot+ovat+olennainen+osa+tyohyvinvointia>

Roos, S. & Mönkkönen, K. 2015. Ihmisiksi työssä – työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. UNIPress.

Sairaanhoitajaliitto. 2014. Hoitotyön vuosikirja 2014 – työhyvinvoinnin keinot. Porvoo: Bookwell Oy.

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki: J-Impact Oy.

Savolainen, T. Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: UNIPress. 117-141.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R., 2007. Kehity alaisena – Onnistuneet

- alaistaidot käytännössä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio – Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Vehviläinen, S. Psykologinen työsopimus. Työnohjaaja blogi. 22.5.2014. Luettu 19.9.2017. <http://tyonohjaaja.blogspot.fi/2014/05/psykologinen-tyosopimus.html>
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell Oy.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.
- Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Porvoo: WSOY.

Haastattelukutsu

Hei,

opiskelen Karelia-ammattikorkeakoulussa Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Toteutan opinnäytetyöni työyhteisön alaistaitoihin (käytetään myös nimitystä työyhteisötaidot) liittyen. Opinnäytetyön toteuttamiseen etsin Joensuun toimipisteen työntekijöistä haastateltavia.

Toteutan haastattelut ryhmähaastatteluina ja niissä käsitellään seuraavia teemoja: *Kuinka käsitän alaistaidot? Kuinka alaistaitoja voisi kehittää? Alaistaitojen merkitys työyhteisössä?*

Toteutan haastattelut viikkojen 42 – 43 aikana ja haastattelut ovat haastateltaville työaikaa. Haastattelut nauhoitetaan, mutta vastauksia käsitellään nimettöminä. Haastatteluun voi ilmoittautua ja osallistua kuka tahansa Joensuun toimipisteessä työskentelevä työntekijä.

Haastatteluun osallistuminen on tärkeää alaistaitojen kehittämiseksi. Mikäli haluat osallistua haastatteluun tai haluat aiheesta lisätietoja, vastaathan tähän viestiin **torstaihin 12.10.2017** mennessä.

Ystävällisin terveisin,

Antti Pasanen

Vuoropäällikkö

Teemahaastattelurunko

1. Mitä sinulle tulee mieleen käsitteestä alaistaidot?
2. Millaisia käsityksiä sinulla on luottamuksesta osana alaistaitoja?
3. Millaisia käsityksiä sinulla on motivaatiosta osana alaistaitoja?
4. Millaisia käsityksiä sinulla on sitoutuneisuudesta osana alaistaitoja?
5. Kuinka alaistaitoja tulisi kehittää työyhteisössämme?

Alaistaitojen puheeksiottamisen lomake esimiehille

Tähän lomakkeeseen on koottu apukysymyksiä alaistaitoihin liittyvän keskustelun virittämiseksi esimerkiksi kehityskeskusteluissa.

Luottamus

- Kokeeko työntekijä, että työyhteisössä vallitsee luottamuksen ilmapiiri?
 - o Pidetäänkö sovituista asioista kiinni?
 - o Noudatetaanko työaikoja?
 - o Pitääkö salassaoovelvollisuus?
 - o Voidaanko puhua muista kuin työhön liittyvistä asioista?

Motivaatio

- Mikä motivoi työntekijää työssään?
- Mitä motivaatiotekijöitä alainen kokee liittyvän työskentelyyn?
- Mikä voisi heikentää alaisten motivaatiota työskentelyyn?
- Palautteen antaminen / saaminen. Onko alainen saanut palautettua työstään, jos on niin millaista?
- Miten työntekijä kokee palkitsemiskäytännöt? Onko niitä? Jos on, ovatko oikeudenmukaisia? Onko palkinto suhteessa tehtyyn työhön ja saavutukseen?

Sitoutuneisuus

- Miten sitoutuneisuus näkyy työntekijässä?
- Onko työntekijä valmis tekemään sellaisia tehtäviä, joita ei ole määrätty työ sopimuksessa?
- Millaisissa asioissa työntekijä voi joustaa?
- Kokeeko työntekijä, että hänen panoksellaan on merkitystä yrityksen/tiimin/toimipaikan menestymisen kannalta?